

„Pusztítsd el az egódat. Mielőtt ő pusztít el téged.”

AZ EGO AZ ELLENSÉG



RYAN HOLIDAY

„Pusztítsd el az egódat. Mielőtt ő pusztít el téged.”

AZ EGO AZ ELLENSÉG



21.
21. SZÁZAD
KIADÓ

RYAN HOLIDAY



Budapest, 2017

Fordította
NOVÁK GÁBOR

A fordítás alapjául szolgáló mű:
Ryan Holiday: *Ego is the Enemy*
Copyright © 2016 by Ryan Holiday
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.

Borító design: Karl Spurzem
Borítófotó: Kamira / Shutterstock
Hungarian translation © Novák Gábor, 2017
© XXI. Század Kiadó, 2017

21. Század Kiadó – XXI. Század Kiadó Kft., Budapest
Felelős kiadó Bárdos András és Rényi Ádám
Szerkesztette Laik Eszter
Előkészítés Joó Gabriella
Korrektúra Spirk Ildikó

Elektronikus változat
Békyné Kiss Adrien

ISBN 978-615-5638-61-9

„Ryan Holiday generációjának egyik legnagyobb gondolkodója, ez a könyv pedig eddigi legkitűnőbb munkája.”

– STEVEN PRESSFIELD,
a *The War of Art* szerzője

„A humorista Bill Hicks azt mondta, a világot megfertőzték a lázban égő egók. Az *ego az ellenségben* Ryan Holiday mindannyiunk számára felírja a megfelelő gyógymódot: az alázatot. Ez a könyv tele van történetekkel és idézetekkel, melyek segítenek kizökkenteni a megszokott kerékvágásból. Akár elkezdesz, akár újrakezdesz valamit, itt biztosan találsz megszívlelendő tanácsokat.”

– AUSTIN KLEON,
a *Steal Like an Artist* szerzője

„Ezt a könyvet minden sportolónak, jövőbeli vezetőnek, vállalkozónak, gondolkodónak és cselekvőnek el kell olvasnia. Ryan Holiday generációjának egyik legígéretesebb fiatal írója.”

– GEROGE RAVELLING,
a Hírességek Csarnokába beválasztott kosárlabdaedző,
a Nike Nemzetközi Kosárlabdárészlegének igazgatója

„Nap mint nap látom az ego mérgező hiúságát, és még mindig elképeszt, milyen gyakorisággal dönti romba az ígéretes, kreatív kezdeményezéseket. Olvasd el ezt a könyvet, mielőtt te, a vállalkozásod vagy a szeretteid megélnék a fent említett kudarcot. Tekintsd ezt ugyanolyan fontos dolognak, mint a megfelelő edzésterv vagy étrend kialakítását. Ryan meglátásai felbecsülhetetlen értékűek.

– MARC ECKO,
az Ecko Unltd and Complex alapítója

„Nem sok szabályom van, de egyet mindig betartok: ha Ryan Holiday ír egy könyvet, azonnal elolvasom, amint meg tudom szerezni.”

– BRIAN KOPPELMAN,
a *Pókerarcok*, az *Ocean's Eleven – Tripla vagy semmi*
és a *Billions* forgatókönyvírója és rendezője

„Ryan Holiday új könyvében a kiválóság és a valódi siker útjában álló legnagyobb akadály, saját instabil egónk ellen intéz támadást. Inspiráló, mégis gyakorlatias úton tanít meg minket arra, miként kezeljük és szelídítsük meg a bennünk lakozó szörnyeteget, hogy arra koncentrálhassunk, ami valóban számít – a munka lehető legjobb elvégzésére.

– ROBERT GREENE,
a *Mastery* szerzője

„Gyakran halljuk, hogy a sikerhez önbizalom szükséges. Ryan Holiday üdítő őszinteséggel intéz kihívást e megállapítás ellen, rávilágítva, hogyan tehetünk szert magabiztosságra, ha saját sikerünknel valami magasztosabb cél nyomába eredünk.”

– ADAM GRANT,
az *Originals* és a *Give and Take* szerzője

„Ryan Holiday ismét megszólítja az olvasókat, akik hajlandóak kihívást intézni saját maguk ellen korunk legfontosabb kérdéseivel. Mindenki meg fogja találni az igazságokat, melyek mindannyiunk életére vonatkoznak. Az ego valóban ellenség lehet, ha nem vagyunk felvértezve a történelem, a Szentírás és a filozófia óvatosságra intő bölcsességeivel. Ahogy Szent Ágoston mondta több mint ezer évvel ezelőtt: »Vedd kézbe és olvasd«; mert ha nem így teszel, azzal engeded, hogy az ellenség kétségbeesésbe taszítson.”

– DR. DREW PINSKY, a HLN csatorna
Dr. Drew on Call és *Loveline*
című műsorainak házigazdája

„Manapság, amikor mindenki azonnali elégtételre vágyik, a siker fogalma eltorzult – sokan hiszik, hogy a céljukhoz lineáris út vezet.

Egykori hivatásos sportolóként elmondhatom, messze nem így van. Az út valójában tele van kanyarokkal, fordulókkal, emelkedőkkel és lejtőkkel – rákényszerít minket, hogy állhatatosan tegyük a dolgunkat. Ryan Holiday ezzel a könyvvvel fején találta a szöveget, emlékeztet minket arra, hogy a valódi siker maga a tanulási folyamat. Bárcsak aktív időszakomban is birtokomban lett volna ez a tudás!”

– LORI LINDSEY, az Egyesült Államok
női labdarúgócsapatának egykori tagja

„A filozófia nem örvend túl jó hírnévnek, de Ryan Holiday visszaemeli méltó helyére az életünkben. Ez a felejtethetetlen történetekkel, stratégiákkal és leckékkel teli könyv tökéletes olvasmány mindenkinek, aki tenni és teljesíteni akar. Nem túlzás azt mondani, hogy miután elolvastad, soha többé nem fogsz ugyanúgy leülni dolgozni a laptopod elé.”

– JIMMY SONI, a *The Huffington Post*
egykori vezető szerkesztője,
a *Rome's Last Citizen* szerzője

„Szeretném kitépni és felragasztani a falra az összes lapot, hogy mindig emlékeztessenek a siker eléréséhez nélkülözhetetlen alázatra és munkára. A lapszélékre újra és újra odaírtam: »Aranyat ér«. Ennek az inspiráló műnek az elolvasása visszavezetett az olimpia megnyeréséhez nélkülözhetetlen alázathoz és munkamorálhoz.”

– CHANDRA CRAWFORD, olimpiai aranyérmes

„Elképesztően értékes könyv hatalmi pozícióban dolgozó emberek számára. Sokkal jobb bíró lettem általa.”

– FREDERIC BLOCK körzeti bíró,
a *Disrobed* szerzője

Ne higgye, hogy az, aki vigasztalni próbálja Önt,
fáradság nélkül él az egyszerű és csöndes szavak

között, amelyek néha jót tesznek Önnek. Az ő élete is sok törődéssel és szomorúsággal terhes, és messze az Öné mögött marad. Ha azonban másképp lenne, sohasem találhatta volna meg azokat a szavakat.^{1}

– RAINER MARIA RILKE

A FÁJDALMAS ELŐSZÓ

Ez a könyv nem rólam szól. Ám mivel az ego a témája, fel kell tennem a kérdést, melyen ha nem gondolkodnék el, hipokrita lennék.

Ki a fene vagyok én, hogy megírjam?

Az én történetem az elkövetkező tanulságok szempontjából nem különösebben fontos, mégis össze szeretném foglalni még most, az elején, hogy némi kontextust adjak a mondandómnak. Mert rövid életem során sok tapasztalatot szereztem az egóval kapcsolatban, annak minden fázisában. Vágyakozás. Siker. Kudarcc. Majd ugyanez újra és újra.

Tizenkilenc éves koromban, amikor megszimatoztam néhány elképesztő és az életemet alapjaiban megváltoztató lehetőséget, abbahagytam a főiskolát. A tanárok versengtek a figyelmemért, a pártfogoltjuknak tekintettek. Mindenki úgy gondolta, még sokra vihetem; én voltam *a kölykük*. Gyorsan jött a siker.

Miután az egyik Beverly Hills-i tehetséggondozó ügynökség legfiatalabb igazgatója lettem, segítettem néhány szenzációs rockbanda leszerződésében, és tanácsadóként működtem közre olyan könyveknél, melyek több millió példányban keltek el, és saját irodalmi zsánert teremtettek. Körülbelül huszonegy évesen stratégia lettem az American Apparelnél, az akkori világ egyik legmenőbb divatmárkájánál. Hamarosan marketingigazgatóvá léptettek elő.

Huszonöt évesen megjelent első könyvem – amely azonnal bestseller lett, és sok vitát váltott ki –, arcképpemmel a címlapon. Egy filmstúdió opciós jogot szerzett életem filmre vitelére. Az elkövetkező években a siker számos elemére szert tettem – befolyás, előadói készség, sajtójelenlét, erőforrások, pénz, közismertség. Később

ezekre támaszkodva felépítettem egy sikeres céget, ahol jól ismert, jól fizető ügyfelekkel dolgoztam együtt, és olyasfajta munkát végeztem, ami által sorban kaptam a meghívásokat konferenciákra és puccos rendezvényekre.

Az elismertséggel együtt jön a kísértés, hogy az ember nagyszabású történetet költson önmagáról, lekerekítse az éleket, kiemelje a sikersztorikat, és az egészet nyakon öntse egy kis mitológiával. Biztos ismered ezt a szépen felépített történetívet a herculesi küzdelemről az esélyek ellen: alvás a földön, kitagadás a szülői házból, szenvedés a kitűzött cél eléréseért. Ez az a fajta történetmesélés, amelyben végül a tehetséged mutatja meg identitásodat, az eredményeid pedig az értékedet.

Egy ilyen történet azonban soha nem becsületes vagy segítő szándékú. Most, hogy újra elmesélem, nagyon sok mindent kihagyok. Kényelmes módon megfeledkezem a stresszhelyzetekről és a kísértésekről; a gyomorszorító zuhanásokról és a hibákról – az összesről –, melyeket mind otthagytam a vágószoba padlóján, a legdicsőösebb epizódok kedvéért. Ezek azok az időszakok, melyekről inkább nem beszélnék: a nyilvános megszégyenülés valaki által, akire felnéztem, és ami akkor úgy összetört, hogy a sürgősségin kötöttem ki; a nap, amikor elveszítettem az önuralmam, besétáltam a főnökömhöz és közöltem vele, hogy nem bírom tovább, inkább visszamegyek az iskolába – és komolyan is gondoltam; a tisztavirág-életű bestsellerírói periódus, ami valóban nagyon rövid ideig tartott (egy hétig); a dedikálás, melyre mindössze egy ember jött el; az általam alapított cég darabokra hullása, majd újbóli felépítése. Kétszer. Ez csak néhány epizód, amit ügyesen kiszerkesztettem.

Ez a teljesebb kép is csak egy élet nagyon apró töredéke, de legalább valamelyest érinti a lényeges témákat – mármint a könyv szempontjából lényegeseket: az ambíciót, a teljesítményt és a viszontagságokat.

Nem hiszek a hirtelen felismerésekben. Egyetlen pillanat nem változtat meg egy embert. Ahhoz sok pillanat kell. 2014-ben, egy körülbelül hat hónapos periódusban úgy tűnt, ezek a pillanatok szorosan követik egymást.

Először is, az American Apparel – ahol a legjobb munkám volt – a csőd szélére került, több százmillió dollár adósságot halmozott fel, árnyékává vált egykori önmagának. Alapítóját, akit egészen fiatal korom óta nagy tiszteletben tartottam, saját válogatott igazgatótanácsa rúgta ki minden ceremónia nélkül, és olyan helyzetbe került, hogy kénytelen volt az egyik barátjánál meghúzni magát. Aztán a tehetséggondozó ügynökség, ahol elkezdtem a pályámat, szintén hasonló szakaszba ért, miután több ügyfele is beperelte, mert nagyobb összeggel tartozott nekik. Körülbelül ugyanekkor szakította meg a kapcsolatot velem egy másik mentorom is.

Ezek voltak azok az emberek, akikre az életemet alapoztam. Akikre felnéztem, akiknek a keze alatt tanultam. Az ő stabilitásukat – pénzügyi, érzelmi, pszichológiai értelemben egyaránt – nemcsak eleve adottnak vettem, de az képezte létezésem és önbecsülésem gerincét is. Mégis sorra omlottak össze a szemem láttára, egyik a másik után.

Fordult a kocka, legalábbis én így éltem meg. Amikor egész életedben úgy érezted, olyan akarsz lenni, mint egy bizonyos ember, és hirtelen rájössz, hogy mégsem akarsz *soha* hasonlítani rá, felér egy ostorcsapással, amire biztosan nem vagy felkészülve.

Ez alól én sem voltam kivétel. Egy olyan időszakban, amikor a legkevésbé engedhettem meg magamnak, az életem során elhanyagolt problémák hirtelen a felszínre bukkantak.

Sikereim ellenére egyik pillanatról a másikra újra abban a városban találtam magam, ahonnan elindultam, stresszes állapotban és túlhajszolva, lemondva nehezen megszerzett szabadságom jó részéről, mert képtelen voltam nemet mondani a pénzre és a válsághelyzetek izgalmára. Olyan komoly sérüléseket szenvedtem, hogy már a legapróbb zavaró körülmény is fröcsögő, féktelen őrjöngést váltott ki belőlem. Az addig élvezetből végzett munka szenvedéssé vált. Saját magamba és a többi emberbe vetett hitem összeomlott, akárcsak az életminőségem.

Emlékszem, egy többhetes út után hazatértem, és heves pánikrohamot kaptam, mert nem működött a wifi. *Ha nem küldöm el ezeket az e-maileket... Ha nem küldöm el ezeket az e-maileket... Ha*

nem küldöm el ezeket az e-maileket... Ha nem küldöm el ezeket az e-maileket...

Úgy hiszed, pontosan azt teszed, ami a feladatod. A társadalom ezért jutalmaz. Aztán azt látod, hogy reménybeli feleséged kísétál az ajtón, mert nem az az ember vagy, akinek lenned kéne.

Hogy történhet meg ez? Lehetséges, hogy egyik nap még óriások vállán állsz, a rá következőn pedig már a sorozatos robbanások romjaiból próbálsz összekapargatni a darabkáidat?

Az egészről annyi előny származott, hogy kénytelen voltam megbarátkozni a gondolattal: munkamániás vagyok. Nem az „ő, szerintem túl sokat dolgozik” fajtából, hanem inkább a „ha nem kezd el csoportterápiára járni, és nem jön le a szerről, korán elhalálozik” módon. Rájöttem, hogy bár eltökéltségem és kényszerességem nagyon hamar sikeressé tett, hatalmas árat kellett fizetnem érte – ahogy sok más embernek is. Nem is igazán a munka mennyisége számított, inkább a szerepvállalás nagysága, amire önértékelésem rákényszerített. Olyan rettentő módon csapdába estem a saját fejemben, hogy a gondolataim rabjává váltam. Ez a fájdalom és a frusztráció egyfajta taposómalmát eredményezte, és rá kellett jönnöm, miért történik mindez – hacsak nem akartam én is megélni egy tragikus összeomlást.

Íróként és kutatóként hosszú ideig tanulmányoztam a történelmet és az üzleti világot. Mint mindenhol, ahol emberek is érintettek, egy kellőképp hosszú időszak vizsgálata univerzális témákat hoz felszínre. Ezek a dolgok engem mindig is lenyűgöztek, de az összes közül leginkább az ego.

Nem ismeretlen számomra az ego, mint ahogy a hatásai sem. Valójában már a fentebb leírt események előtt egy évvel elkezdtem a kutatómunkát ehhez a könyvhöz. Ám az akkor átélt fájdalmas tapasztalatok a tanulmányozott téma olyan aspektusaira világítottak rá, melyeket korábban képtelen lettem volna megérteni.

Ez tette lehetővé számomra, hogy az ego káros hatásainak kifejlődését ne csak magamon vagy a történelem lapjain, hanem barátokon, ügyfeleken és munkatársakon is – akik közül sokan a legmagasabb pozíciókban dolgoztak – megfigyelhessem. Az ego több millió dollárjába került olyan embereknek, akiket nagyra tartok, és sok esetben Sziszüphoszként vetette vissza őket, amikor már

elérték volna céljukat. Most legalább saját szememmel is megnézhettem ezt a szakadékot.

Néhány hónappal felismerésem után jobb alkaromra tetováltattam az „ELLENSÉGED: AZ EGO” mottót. Nem tudom, honnan jöttek a szavak, valószínűleg egy rég olvasott könyvből, mindenesetre megnyugtattak és iránymutatással szolgáltak. Bal karomon hasonlóan kusza háttérű mondat áll: „AZ ÚT MAGA AZ AKADÁLY”. Mostanában minden egyes nap rápillantok ezekre az idézetekre, és hagyom, hogy vezessenek életem döntéseiben. Ha nem akarom, akkor is látom őket úszás, meditáció, írás, zuhanyzás közben, és felkészítenek rá – sőt, figyelmeztetnek –, hogy bármilyen szituációban a helyes döntést hozzam meg.

Nem azért írom ezt a könyvet, mert szert tettem valamiféle bölcsességre, és feljogosítva érzem magam a prédikálásra, hanem mert jó lett volna, ha életem kritikus pontjainál ez a könyv már létezik. Amikor mindenki máshoz hasonlóan feltettem magamnak a legfontosabb kérdéseket, melyeket az ember megfogalmazhat magával szemben: Ki akarok lenni? Melyik utat válasszam? (*Quod vitae sectabor iter.*)

És mivel ezeket a kérdéseket időtlennek és egyetemesnek tartom, saját életem helyett megpróbáltam az ebben a könyvben leírt filozófiára és történelmi példákra támaszkodni (ezt az előszót most tekintsük nem létezőnek).

Bár a történelemkönyvek tele vannak megszállott látnokokkal, lángelmékkel, akik nyers, szinte már irracionális erővel formálták a világot saját kedvük szerint, arra a megállapításra jutottam, hogy ha alaposabban megvizsgáljuk, a történelmet is olyan egyének alakították, akik folyamatos harcban álltak saját egójukkal, akik kerülték a reflektorfényt, akik magasabb szintű céljaikat az elismertség iránti vágyuk fölé helyezték. Ezeknek a történeteknek a tanulmányozása és felidézése az én módszerem arra, hogy megismerjem és magamba fogadjam őket.

A többi könyvemhez hasonlóan ezt is mélyen áthatja a sztoikus filozófia, valamint a nagy klasszikus gondolkodók tanai. Minden írásomban rengeteget merítettem belőlük, ahogy életem során is sokat tanultam tőlük. Ha bármi hasznosat találsz a könyvben, az nekik köszönhető, nem nekem.

Démoszthenész, a híres szónok egyszer azt mondta, az erkölcsi tisztaság a megértéssel kezdődik, és a bátorsággal teljesedik ki. Első lépésként el kell kezdenünk új szemszögből tekintenünk magunkra és a világra. Azután küzdenünk kell azért, hogy mások legyünk, és azért, hogy mások is maradjunk – ez a nehezebb része. Nem azt mondom, hogy életed minden egyes pillanatában nyomd el vagy zúzd össze az egódat – vagy hogy ez egyáltalán lehetséges. A könyvben felvonultatott történetek csak emlékeztetők, erkölcsi tanulságok, hogy elősegítsük a pozitív sugallatokat.

Arisztotelész híres művében, a *Nikomakhoszi etikában* egy darab megvetemedett fa analógiáját használja az emberi természetre. A vetemedés vagy görbület helyrehozásához a képzett ácsnak lassú nyomást kell kifejtenie az ellenkező irányba – gyakorlatilag addig görbítene a fát, amíg az ki nem egyenesedik. Persze néhány ezer évvel később Kant megvetően jegyezte meg: „Az emberiség megvetemedett deszkájából semmi szabályosat nem lehet kihozni.” Talán soha nem leszünk teljesen egyenesek, de törekedhetünk rá, hogy *egyenesebbek* legyünk.

Mindig jó dolog különlegesnek, feljogosítottnak, ihletettnek érezni magunkat. Ám ennek a könyvnek nem ennek elősegítése a célja. Inkább úgy próbáltam összeállítani az oldalakat, hogy a végére te is eljuss ugyanoda, ahol én voltam az írás befejezésekor: hogy valamivel kevesebbet gondolj magadról. Remélem, kevésbé fogsz elveszni saját különlegességed történetében, és ennek eredményeképpen szabaddá válsz, képes leszel *teljesíteni* azt a világformáló feladatot, amire rendeltettél.

BEVEZETŐ

Az első alapelv, hogy nem szabad becsapnod magad – márpedig te vagy a legkönnyebben becsapható személy.

– RICHARD FEYNMAN

Talán fiatal vagy, tele ambícióval. Talán fiatal vagy, de küszködsz. Talán már összeszedted az első néhány milliódat, aláírtad az első szerződésed, beválasztottak valamelyik elit társaságba, esetleg teljesítettél annyit, hogy életed végéig megélj belőle. Talán bénítóan hatott rád, amikor megtapasztaltad, milyen üresség honol a csúcson. Talán megbíztak azzal, hogy vezess át másokat egy válsághelyzeten. Talán egyszerűen csak kirúgtak. Talán egészen mélyre zuhantál.

Akárhol is vagy, akármit is csinálsz, a legnagyobb ellenséged mindig ott él benned: a saját egód.

„Bennem aztán nem! – gondolhatod. – Engem senki sem nevezne egomániásnak!” Lehet, hogy mindig is kiegyensúlyozott személyiségként gondoltál magadra. Ám az ambiciózus, tehetséges, céltudatos, nagy potenciállal rendelkező embereknél mindig fontos szerepet kap az ego. Pontosan ez tesz minket annyira ígéretes gondolkodóvá, cselekvővé, tervezővé, vállalkozóvá, ez hajt minket a csúcsra az adott szakterületen, ez változtat minket sebezhetővé pszichénk sötét oldalával szemben.

Ez a könyv nem a freudi értelemben vett egóról szól. Freud előszeretettel magyarázta az egót egy analógiával – az egónk a nyeregben ülő lovas, míg tudatalatti vágyaink jelképezik a lovat. Ezeket próbálja irányítani az ego. A mai pszichológusok ugyanakkor az „egoista” kifejezést olyan emberekre használják, akik veszélyes mértékben összpontosítanak csak saját magukra, míg másokkal egyáltalán nem foglalkoznak. Ezek a definíciók mind megállják a helyüket, de klinikai környezeten kívül nem sok hasznukat vesszük.

Az egóra, ahogy a mindennapi életben látjuk, egy sokkal egyszerűbb meghatározás illik: a saját fontosságunkba vetett egészségtelen hit. Arrogancia. Önközpontú becsvágy. Ez a könyv ezt a meghatározást fogja használni. Ez a szeszélyes gyermek él mindenki bennünkben, ő hozza meg az önálló döntéseket mindennel és mindenki velünk kapcsolatban. A vágy, hogy *jobb* legyél, *több* legyél, hogy elismerjenek – ez az ego. A felsőbbrendűség és a bizonyosság érzése, amely túlnyúlik a magabiztosság és a tehetség határain.

A világról és önmagunkról alkotott elképzelésünk ilyenkor annyira nagy jelentőséget kap, hogy torzítani kezdi a minket körülvevő valóságot. Ahogy Bill Walsh futballedző megfogalmazta: „az

önbizalom arroganciává alakul, az öntudatosság önfejlőséggé, a magabiztosság pedig nemtörődöm fesztelenséggé”. Ez az ego, amely Cyril Connolly író szerint „lehúz minket, akár a gravitáció törvényei”.

Ily módon az ego ellensége mindannak, amire vágysz, és amit birtokolsz. Annak, hogy tökéletesen űzz egy mesterséget. A valódi kreatív ötleteknek. A közös munkavégzésnek. A hűség és a bizalom kiépítésének. A sikerek megisméltésének és fenntartásának. Taszítja az előnyöket és lehetőségeket, ugyanakkor vonzza az ellenségeket és hibákat. Szküllá és Kharübdisz egyben.

A legtöbbünk nem „egomániás”, de az ego megtalálható szinte az összes probléma és akadály gyökerénél: hogy miért nem tudunk győzni, vagy miért kell győznünk minden alkalommal, akár mások kárára is. Hogy miért nem kaphatjuk meg, amire vágyunk, vagy miért nem érezzük magunkat jobban, ha megkapjuk, amire vágytunk.

Általában ezt nem látjuk át. Azt hisszük, más okolható a problémáink miatt (a legtöbbször más emberek). Ahogy Lucretius, a költő írta néhány ezer évvel ezelőtt: mi vagyunk a közmondásos „beteg emberek, akik nincsenek tisztában bajuk eredetével”. Főként a sikeres emberek nem ismerik fel, miben akadályozza őket saját egójuk, mivel csak azt látják, amit már véghezvittek.

Minden ambíciónál és célnál ott találjuk a kisebb vagy nagyobb egót, ami akadályoz minket azon az úton, melynek végigjárásáért oly sokat tettünk. Az úttörő munkát végző vezérigazgató, Harold Geneen az alkoholizmushoz hasonlította az egoizmust: „Az egoista nem botladozik, nem ver le mindent az asztaláról. Nem dadog, nem mossa össze a szavakat. Nem, inkább egyre arrogánsabbá válik, és bizonyos emberek, akik nem tudják, mi van a háttérben, összekeverik ezt az arroganciát az erőskezűséggel és az önbizalommal.” Persze ugyanezt saját maguk esetében is eltévesztik, nem ismerik fel a betegséget, amit összeszedtek, és amivel meggyilkolják magukat.

Ha az ego a hang, amelyik elhitei velünk, hogy sokkal jobbak vagyunk, mint valójában, akkor elmondhatjuk, az ego meggátol minket az igazi siker elérésében, mégpedig oly módon, hogy akadályozza egy közvetlen és őszinte kapcsolat kialakítását a

minket körülvevő világgal. Az Anonim Alkoholisták egyik első tagja így definiálta az egót: tudatos elszigetelődés. Hogy mitől? Mindentől.

Ez az elszigetelődés egészen széles skálán materializálódhat. Nem tudunk együtt dolgozni másokkal, ha falakat húzunk fel. Nem tehetjük jobbá a világot, ha nem értjük meg – mint ahogy magunkat sem. Nem kapunk visszajelzést, ha nem tudjuk, vagy nem akarjuk meghallani a külső hangokat. Nem ismerjük fel a lehetőségeket – illetve nem teremthetünk sajátokat –, ha ahelyett, hogy az előttünk lévő dolgokra figyelnénk, saját kis belső fantáziavilágunkban élünk. Ha nincs a birtokunkban egy *pontos* értékelés saját és mások képességeinek összehasonlításáról, akkor a magabiztosságunk valójában egyszerű téveszme lesz. Hogyan tudnánk elérni, motiválni vagy vezetni más embereket, ha nem ismerjük az igényeiket – mert a sajátjainkkal is elvesztettük a kapcsolatot?

Marina Abramović előadóművész ezt sokkal egyszerűbben fogalmazza meg: „Ha elkezdesz hinni saját nagyságodban, az egyet jelent a kreativitásod halálával.”

Az egót egyetlen dolog hajtja – a magunk megnyugtatósa. Egy nagyszabású feladat végrehajtása – legyen szó sportról, művészetéről vagy üzletről – gyakran komoly félelmet idéz elő. Az ego ezt csillapítja, valóságos balzsamként hat a bizonytalanságra. Pszichénk racionális és józan részeit nagyizolásra és önteltségre cseréli, és azt mondja nekünk, amit hallani akarunk, akkor, amikor hallani akarjuk.

Csakhogz ez egy rövid időre szóló gyógyír, hosszú távú következményekkel.

AZ EGO MINDIG JELEN VOLT, CSAK MOST MÉG BÁTORÍTJÁK IS.

Kultúránk felszítja az ego lángjait, manapság sokkal jobban, mint régebben. Még soha nem volt ennyire könnyű szavakkal felfújni magunkat. Követők és rajongók millióinak kérkedhetünk céljainkról, amit azelőtt csak roksztárok és szektavezérek tettek. Követhetjük bálványainkat a Twitteren, vagy akár kapcsolatba is léphetünk velük, könyveket olvashatunk, honlapokat nézhetünk, TED-előadásokat⁽²⁾.

figyelhetünk, úgy kortyolhatunk az inspiráció és a megerősítés tűzoltófecskendőjéből, ahogy azelőtt soha (van erre egy külön alkalmazás). Kinevezhetjük magunkat csak papíron létező vállalkozásunk vezérigazgatójává. Nagy bejelentéseket tehetünk a közösségi médiában, és fogadhatjuk a gratulációk özönét. Cikkeket jelentethetünk meg magunkról olyan helyeken, amelyeket régebben az objektív újságírás forrásaiként ismertek.

Néhányan ezt gyakrabban műveljük, mint mások. De különbség csak a fokozatban van.

A technológiai robbanással párhuzamosan arról győzködnek minket, hogy minden másnál jobban higgyünk saját különlegességünkben. Arra biztatnak, hogy gondolkodjunk nagyban, éljünk nagyban, váljunk híressé és „vállaljunk kockázatot”. Azt hisszük, a sikerhez merész gondolatokra van szükség, esetleg nagy ívű tervekre – elvégre ennek a cégnek vagy bajnokcsapatnak az alapítói is így kezdték. (Tényleg? Valóban?) A médiában kockázatvállalásról szóló hencegést látunk és sikeres embereket, és alig várjuk, hogy mi is azok legyünk; próbáljuk lemásolni a megfelelő hozzáállást, a megfelelő pózt.

Ok-okozati összefüggést fedezünk fel ott, ahol ilyesmiről szó sincs. Feltételezzük, hogy a siker tünetei egyenlők magával a sikerrel – és naivitásunkban összetévesztjük a mellékterméket az okkal.

Kétségtelen, az ego egyeseknél működött az idők során. A történelem legnagyobb alakjai közül sokan hírhedten egoisták voltak, de ez elmondható a legnagyobbat bukott emberekről is. Igazából ez utóbbiak száma jóval meghaladta a sikeresekét. Csakhogy olyan kultúrában nevelkedünk, ahol arra biztatnak minket, vessük el a kockát, hazardírozzunk, és ne törődjünk a tétellel.

AKÁRHOL VAGY, OTT VAN VELED AZ EGÓD IS.

Az élet minden adott pillanatában háromféle helyzet egyikében létezzünk. Meg akarunk tenni valamit – próbálunk nyomot hagyni a világmindenségben. Sikert értünk el – kicsit vagy nagyot. Esetleg kudarcot vallottunk – a közelmúltban vagy folyamatosan. A

legtöbbször átmenetként éljük meg ezeket az állapotokat – vágyunk valamire, amíg el nem érjük, sikeresek vagyunk, amíg kudarcot nem vallunk, vagy amíg még többre nem vágyunk, és miután kudarcot vallottunk, újra kezdődik a vágyódás és a siker hajszolása.

Ezen az úton mindvégig az ego az ellenség. Bizonyos értelemben az ego az építés, a fenntartás, a felépülés ellen dolgozik. Amikor az eredmények gyorsan és könnyen jönnek, ezt észre sem lehet venni. Ám a változások, a nehézségek idején...

Ez a könyv hasonlóképp három fő részre tagolható: Vágyakozás. Siker. Kudarc.

Ennek a felépítésnek a célja egyszerű: hogy segítsen az ego korai háttérbe szorításában, mielőtt még a rossz szokások beidegződnének; hogy a siker megtapasztalása esetén alázattal és fegyelemmel helyettesítse az ego kísértését, és táplálja az erőt és az állhatatosságot; hogy amikor a sors ellened fordul, ne roppanj össze a kudarc hatására. Röviden a következőkre tanít:

- Szerénységre vágyainkban
- Jóindulatra sikereinkben
- Rugalmasságra kudarcainkban

Ez nem azt jelenti, hogy nem vagy különleges, és nincs benned valami egyedülálló, amivel nyomot hagyhatsz magad után e világon töltött rövid idő alatt. Nem azt jelenti, hogy nincs hely a kreativitás határainak kitágítására, új dolgok feltalálására, inspirációra, esetleg igazán ambiciózus változások és újítások bevezetésére. Éppen ellenkezőleg, a cél az, hogy megfelelően tegyük ezeket a dolgokat, és vállaljuk a kiegyensúlyozottséghez vezető kockázatot. Ahogy azt a kvéker William Penn mondta: „Egy épületnek, amely ennyire ki van téve az időjárás kénye-kedvének, jó alapokra van szüksége.”

NA ÉS MOST?

A könyv, melyet most a kezében tartasz, egyetlen optimista feltételezésre épülve íródott: az egód nem olyasféle erő, amelyet

lépten-nyomon háttérbe kell szorítanod. Lehet szabályozni. Lehet irányítani.

Ebben a könyvben olyan emberekkel foglalkozunk, mint William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevel, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belizár, Angela Merkel és George C. Marshall. Vajon sikerült-e volna nekik megtenni, amit megtettek – csőd szélén álló vállalatokat megmenteni, továbbfejleszteni a háború művészetét, egységesíteni a baseballt, forradalmian átszervezni a futball támadó szekcióját, ellenállni a zsarnoksággal szemben, a balszerencsét bátran elviselni –, ha az egójuk stabil alapok nélkül, önzésbe süllyedve hagyja őket? Realitásérzékük és tudatosságuk – erről mondta egy alkalommal az író és stratégia Robert Greene, hogy olyannak kell lennünk, mint a póknak a hálójában – képezte a gerincét nagyszerű művészetüknek, írásaiknak, találmányaiknak, pénzügyi és piaci döntéseiknek, vezetői képességeiknek.

Amikor ezeket az embereket tanulmányozzuk, rájöhethetünk, hogy mindannyian erős alapokon állnak, körültekintőek és rendíthetetlenül realisták. Nem mintha bármelyikük teljes lenne az ego nélkül, de tudják, hogyan nyomják el, hogyan irányítsák, hogyan uralják, amikor arra van szükség. Nagyszerű, mégis szerény emberek.

Várjunk csak, de ennek meg annak hatalmas egója volt, mégis sikeres ember lett belőle! Mi van Steve Jobsszal? Kanye Westtel?

A legrosszabb viselkedést próbáljuk racionalizálni azzal, hogy rámutatunk a magányos farkasokra. De senki nem *azért* sikeres, mert téveszmékben él, önző, vagy nem áll kapcsolatban a valósággal. Még ha ezek a tulajdonságok jellemzőek is bizonyos ismert egyénekre, ne feledkezzünk el a többi összetevőről sem: függőség, visszaélések (saját magukkal és másokkal szemben), depresszió, kiszámíthatatlanság. Valójában ezeket az embereket megvizsgálva kiderül, hogy a legjobb munkát azokban a pillanatokban végezték, amikor leküzdötték magukban ezeket az impulzusokat, torzulásokat és hibákat. Az ember akkor képes a legjobb teljesítményre, ha megszabadul az egótól és egyéb terheitől.

Éppen ezért fogunk olyan személyiségeket is tanulmányozni, mint Howard Hughes, Xerxész perzsa király, John DeLorean, Nagy Sándor és mások, akik elvesztették a kapcsolatukat a valósággal,

és világosan megmutatták, milyen a szerencsejátékos ego. Megvizsgáljuk a költséges leckét, amit kaptak, és az árat, amelyet a nyomorúságukkal és önpusztítással fizettek meg. Kiderül, hogy még a legsikeresebb emberek is gyakran tétováznak az ego és a szerénység határán, és látni fogjuk, ez milyen problémákhoz vezethet.

Ha eltávolítjuk a képből az egót, láthatóvá válik a valóság. Igen, az egót valóban a szerénység váltja fel – de ez kőkemény szerénység és magabiztosság. Míg az ego mesterkelt, ez a fajta önbizalom hatalmas teherbírású. Az ego lopott dolog. Az önbizalom szerzett. Az ego önmaga kiválasztottja, fesztelensége csupán álca. Az egyik megerősít, a másik manipulál. Ez jelenti a különbséget hasznos és mérgező között.

Mint azt az elkövetkező oldalakon látni fogod, az önbizalom egy szerény és nem sokra becsült tábornokot Amerika első számú harcosává, a polgárháború legnagyobb stratégiájává tette. Ugyanakkor az ego egy másik tábornokot hatalma és befolyása csúcsáról nyomorba és feledésbe taszított, mégpedig ugyanabban a háborúban. Az egyik egy csendes, komoly német kutatót nemcsak új típusú vezetővé varázsolt, hanem a béke igazi követévé is. A másik hatalmába kerítette a huszadik század két különböző, de egyformán zseniális és merész mérnöki elméjét, egy pillanat alatt forgószélként repítette őket az ismertség csúcsára, hogy aztán minden reményüket darabokra zúzza a kudarc, a csőd, a botrány és az örület sziklafalán. Az egyik az NFL történelmének legrosszabb csapatát alig három idény alatt a Super Bowlig juttatta, és a sportág legdominánsabb dinasztiájává tette. Közben számtalan más edző, politikus, vállalkozó, író nézett szembe hasonló esélyekkel – hogy aztán nem is annyira váratlanul összeomoljanak, és át kelljen adniuk a legfelső pozíciót valaki másnak.

Volt, aki alázatot tanult. Mások az egót választották. Egyesek felkészültek a sors viszontagságaira, pozitív és negatív értelemben egyaránt. Mások nem. Te melyiket választod? Ki leszel?

Azért vetted meg ezt a könyvet, mert érzed, hogy előbb vagy utóbb választ kell adnod erre a kérdésre, akár tudatosan, akár nem.

Itt vagyunk hát. Vágjunk bele!



I. RÉSZ

VÁGYAKOZÁS

Tehát készen állunk, hogy tegyünk valamit. Van cél, van elhivatottság, egy új kezdet. Minden nagy utazás itt indul – mégis, a legtöbbünk soha nem éri el az áhított célt. Ezért leggyakrabban az ego a felelős. Fantasztikus történeteket kreálunk magunk köré, úgy teszünk, mintha mindent előre elterveztünk volna, hagyjuk fényesen és forrón ragyogni a csillagunkat, de aztán hirtelen kialszik, és fogalmunk sincs, miért. Ezek az ego tünetei, a gyógy mód pedig a szerénység és a valóság elfogadása.



BÁRMIRE IS VÁGYSZ,
AZ EGO AZ ELLENSÉGED

Merész sebészorvosnak tartják, akinek nem remeg meg a keze akkor sem, amikor saját magán hajt végre műtétet; és ugyanilyen bátorsággal, tétovázás nélkül

lerántja az önáltatás misztikus fátylát, amely eltakarja
előle szörnyűséges művének látványát.

– ADAM SMITH

Valamikor Krisztus előtt 374-ben Iszokratész, az egyik legismertebb athéni tanító és szónok levelet írt egy Démonikosz nevű fiatalembernek. Iszokratész az ifjú nemrég elhunyt édesapjának barátja volt, és tanácsot akart adni neki azzal kapcsolatban, hogyan kövesse apja példáját.

A levél gyakorlati és erkölcsi részekből állt, mindez Iszokratész „nemes maximáival” kommunikálva. Ő ezt „az elkövetkező évekre szóló tantételeknek” nevezte.

Többségünkhöz hasonlóan Démonikosz is becsvágyó fiatalember volt, Iszokratész ezért is írt neki, mert ő tudta, milyen veszélyeket rejt a becsvágy útja. Először is tájékoztatta védencét arról, hogy „semmilyen ékesség nem öltöztet úgy, mint a szerénység, az igazságosság és az önuralom, mert ezek azok az erények, melyek – és ebben minden férfi egyetért – féken tartják a fiatal jellemet”.

„Gyakorold az önuralmat” – írta, és figyelmeztette Démonikoszt, hogy ne engedjen „az indulat, a gyönyör és a fájdalom csábításának”. Így folytatta: „Vesd meg a hízelkedőket, ahogy a hazugokat is, mert mindegyik sérüléseket okoz azoknak, akik megbíznak bennük.”

A következőket közölte még vele: „Légy udvarias azokkal, akik hozzád közelednek, és sose viselkedj fennhéjázón; mert az arrogánsak büszkeségét még a rabszolgák is nehezen viselik.” Ezenkívül „megfontolásaidban légy lassú, döntéseid megvalósításában viszont határozott”, továbbá „a legelőnyösebb tulajdonság, amivel rendelkezünk, a helyes ítélőképesség”. Folyamatosan képezd szellemi erődet, írta neki, „mert a legkisebb körben sincs nagyszerűbb dolog, mint a józan elme az emberi testben”.

Némelyik tanács talán ismerősnek tűnhet, mert kétezer év múlva utat tört magának William Shakespeare-hez, aki gyakran figyelmeztetett az ámokfutást végző egóra. Valójában a *Hamlet*-ben pontosan ezt a levelet használta fel, csak Iszokratész szavait

Polonius szájába adta, amikor az beszédet intéz fiához, Laerteshez. A beszéd ezzel a négy sorral végződik:

*Légy hű magadhoz: így, mint napra éj,
Következik, hogy ál máshoz se léssz.
Isten veled: áldásom benned ezt
Érlelje meg majd.*^[3]

Shakespeare szavai véletlenül eljutottak egy William Tecumseh Sherman nevű, fiatal amerikai katonatisztig, aki később talán az ország legnagyobb stratégiai és taktikai gondolkodója lett. Lehet, hogy soha nem hallott Iszokratésről, a színdarabot viszont szerette, és gyakran idézett a fenti beszédből.

Démonikoszhoz hasonlóan Sherman apja is nagyon korán meghalt, és őt is egy idősebb, bölcs férfi vette a szárnyai alá, ez esetben Thomas Ewing, a későbbi szenátor, Sherman apjának barátja, aki örökbe fogadta a fiút, és a sajátjaként nevelte fel.

Shermanben az az érdekes, hogy jó kapcsolatokkal rendelkező apja ellenére belőle szinte senki sem nézett ki többet néhány helyi eredménynél – azt pedig főként nem, hogy egy nap példátlan lépést tesz, és *visszautasítja az Egyesült Államok elnöki székét*. Napóleonnal ellentétben, aki a semmiből bukkant elő, majd kudarcai után ugyanilyen hirtelenséggel távozott, Sherman pályája lassan és fokozatosan emelkedett.

Korai éveit a West Pointon töltötte, majd következett a hadsereg. Szolgálatának első időszakában szinte az egész Egyesült Államokat beutazta lóháton, és minden állomáshelyén tanult valamit. A polgárháború kitörésekor keletre utazott, hogy önként felajánlja segítségét, és hamarosan szereplője is lehetett a Bull Run-i csatának, ahol az Unió^[4] katasztrofális vereséget szenvedett. A parancsnoki állomány létszámihiánya miatt előléptették dandártábornokká, majd találkoznia kellett Lincoln elnökkel és fő katonai tanácsadójával. Több alkalommal is az elnökkel együtt dolgozták ki a taktikát és a stratégiát, de szolgálati ideje végén különös kéréssel állt elő: csak akkor fogadja el új kinevezését, ha ígéretet kap rá, hogy *nem* kell elfoglalnia a főparancsnoki pozíciót. Hogy Lincoln teljesítette-e a kérését? Örömmel, hiszen az összes

többi tábornok minél magasabb rangot és még több hatalmat akart magának.

Sherman abban az időszakban sokkal jobban érezte magát második emberként. Úgy gondolta, megfelelő elismerést kap képességeiért, és ez a szerep illik a legjobban hozzá. Képzeljük csak el – egy ambiciózus ember elutasítja a lehetőséget, hogy továbblépjen a felelősségvállalásban, mert jobban fel akar készülni rá. Ez tényleg akkora örültség lenne?

Nem mintha Sherman mindig a visszafogottság és az összeszedettség tökéletes példája lett volna. A háború korai szakaszában, amikor Kentucky államot kellett védenie arra alkalmatlan csapatokkal, mániákussága és kételkedése önmaga képességeiben különösen komisz kombinációt hozott létre. Folyamatosan dühöngött az elégtelen utánpótlás miatt, nem tudott kiszabadulni saját fejéből, paranoiával figyelte az ellenséges hadmozdulatokat, szakított a hagyományokkal, és több újság tudósítójával is meggondolatlanul beszélt. A kialakuló ellentmondásos helyzetben egy időre még a posztjáról is visszahívták. Több hét pihenés kellett, hogy helyrejöjjön. Egyike volt ez a kevés katasztrofális pillanatnak egyébként folyamatosan emelkedő karrierje során.

E rövid kitérőt követően – melyből rengeteget tanult – Sherman megmutatta, mit tud. Fort Donelson ostromának idején például papíron magasabb beosztást viselt, mint Ulysses S. Grant tábornok. Míg Lincoln más tábornokai egymással harcoltak a személyes hatalomért és elismerésért, Sherman csak legyintett a rendfokozatára, és boldogan támogatta Grantet a parancsok osztogatása helyett. „Ez az ön előadása – írta Sherman az egyik szállítmányhoz mellékelt levélben –, csak hívjon, ha bármi segítségre van szüksége.” Együtt aratták az Unió egyik legelső győzelmét a háborúban.

Sherman erre a sikerre építve kezdett kampányolni híressé vált, az óceánig tartó menetelése mellett – a stratégiailag merész és pimasz tervet nem egy kreatív lángelme szülte, hanem a terepviszonyok, melyeket még fiatal tisztként, egy látszólag isten háta mögötti helyen szolgálva alaposan megismert és tanulmányozott.

Sherman óvatossága átalakult magabiztossággá, de ellentétben más ambiciózus emberekkel, ő *megdolgozott* ezért. Miközben utat tört magának Chattanoogatól Atlantáig, majd Atlantától a tengerig, egyik hagyományos csatát kerülte el a másik után. A hadtörténelem kutatói egyértelműen láthatják, hogy ugyanez az invázió erős céltudatosság helyett az egótól hajtva egészen más végeredménnyel járt volna.

Realizmusa lehetővé tette számára, hogy felfedezzen egy útvonalat délen, melyet mások lehetetlen vállalkozásnak tartottak volna. A manőverező háborúra épülő elmélete azon alapult, hogy elkerüli a frontális támadásokat és az erődemonstrációkat a szabályos ütközetekben, és ügyet sem vet a kritikus hangokra, melyek csak azt a célt szolgálták, hogy valamilyen reakcióra késztessek. Nem érdekelte semmi, ragaszkodott a tervéhez.

A háború végére Sherman lett Amerika egyik legismertebb embere, mégsem foglalt el semmilyen hivatalos pozíciót, nem ártotta bele magát a politikába, csak tenni akarta a dolgát, majd szép csendben visszavonulni. Amikor a sikerekkel automatikusan együtt járó dicsőítést és figyelmet elhárította, figyelmeztetésként ezt írta barátjának, Grant tábornoknak: „Legyen természetes, adja önmagát, és ez a sok csillogó hízelkedés olyannak fog tűnni, mint az elsuhanó tengeri szellő egy meleg, nyári napon.”

Sherman egyik életrajzi leírásában egy figyelemreméltó bekezdésben foglalják össze magát az embert és lenyűgöző eredményeit. Felemelkedésünknek ebben a fázisában ezért szolgál ő modellként.

A hírnevet szerző, fontos vezetői pozícióba kerülő emberek között két típus különböztethető meg – azok, akik az önmagukba vetett hittel születnek, illetve akiknél ez lassan alakul ki, az elért eredmények hatására. Az utóbbi típusnál a siker folyamatos meglepetéssel szolgál, gyümölcse pedig sokkal édesebb, ugyanakkor állandóan kísérti őket a kétely érzése amiatt, hogy talán az egészet csak álmodják. Ez a kétely valódi szerénységet rejt, nem a hamis, őszintétlen önlebecsülést; a görög értelemben vett „önmérséklet” szerénységét. Ez valódi tartás, nem pózolás.

Az embernek fel kell tennie a kérdést: ha az önmagadba vetett hit *nem* függ a tényleges teljesítménytől, akkor mitől? Ha jobban megvizsgáljuk, a válasz a következő: *semmitől*. Az egótól. Ezért látunk gyakran szégyenteljes zuhanást a lélegzetelállító emelkedés után.

Tehát, te melyik típusú személyiség vagy?

Mint mindenkinek, Shermannek is egyensúlyoznia kellett a tehetség, a becsvágy és a vehemencia között, különösen fiatalabb korában. Főként az ebben a küzdelemben aratott győzelme tette lehetővé számára, hogy szabályozni tudja az életét megváltoztató sikereket, melyek egy idő után keresztetköték az útját.

Ez biztosan furcsán hangzik. Miközben Iszokratész és Shakespeare azt akarta, hogy legyünk önmegtartóztatóak, belülről vezéreltek, és éljünk bizonyos elvek szerint, a legtöbbünket éppen az ellenkezőjére nevelik. Kulturális értékeink szinte megpróbálnak rákényszeríteni, hogy a megerősítésektől és a felhatalmazásoktól függjünk, és hagyjuk magunkat uralni az érzelmeinktől. A szülők és a tanárok generációkon át koncentráltak az *önbecsülés* felépítésére. Aztán guruink és közszereplőink tanításai szinte kizárólag arról szóltak, hogy inspiráljanak, bátorítsanak és meggyőzzenek minket: bármire képesek vagyunk, amit magunkban elhatározzunk.

Valójában ez gyengévé tesz minket. Igen, téged is, hiába voltál ígéretes csodagyerek, aki egyszer majd biztosan mindenhová eljut. Természetesnek vetted, hogy nagy ígéret van benned. Ezért kötöttél ki a neves egyetemre, ezért tetted félre számodra egy összeget jövőbeli üzleti vállalkozásodhoz, ezért szerződtek le vagy léptettek elő, ezért hullott az öledbe minden lehetőség. Ahogy Irving Berlin mondta: „A tehetség csak a kiindulópont.” A kérdés, hogy képes leszel-e a legtöbbet kihozni belőle. Vagy önmagad legnagyobb ellenségévé válsz? Vajon kioltod az éppen csak erőre kapó lángot?

Shermanben egy mélyen kötődő, a realitáshoz szorosan kapcsolódó embert ismerhettünk fel. Olyan férfit, aki a semmiből érkezett, de nagy dolgokat vitt véghez anélkül, hogy egyszer is *feljogosítva* érezte volna magát mindarra a megtiszteltetésre, amiben részesült. Valójában rendszeresen és végtelen türelemmel alkalmazkodott másokhoz, és örömmel volt egy győztes csapat tagja, még ha ez kevesebb hírnevet és ismertséget is hozott

számára. Szomorú belegondolni, hogy fiatal fiúk generációi tanultak Pickett dicsőséges lovasrohamáról⁽⁵⁾ – egy *kudarcot vallott* vállalkozásról –, miközben Sherman, a halk szavú, visszahúzódo realista példája feledésbe merült, vagy ami még rosszabb, becsmérlő szavak céltáblájává vált.

Mondhatjuk, hogy a saját képességek kiértékelését lehetővé tevő képesség a legfontosabb mind közül. Anélkül nincs mód a fejlődésre. És az ego kétségtelenül megnehezít minden egyes lépést. Kétségtelenül sokkal kellemesebb képességeinkre és erősségeinkre koncentrálni, de hová vezet ez minket? Az arrogancia és az önzés gátolja a fejlődést, akárcsak a fantáziálás és az „álmodozás”.

Ebben a fázisban azt kell gyakorolnod, hogy egy kicsit távolabbról lásd önmagad, hogy megpróbálj kiköltözni saját fejedből. A tárgyilagosság egyfajta természetes ego-ellenszer. Nagyon *könnyű* érzelmileg kötődni saját munkádhoz és elfogulttá válni vele. Erre minden narcisztikus alkat képes. Nem a nyers tehetség, a szakértelem, vagy akár az önbizalom a ritkaság, hanem az alázat, a szorgalom és a tudatosság.

Hogy a munkádban ott legyen az igazság, magából az igazságból kell táplálkoznia. Ha több akarsz lenni felvillanó fénynél, készen kell állnod, hogy hosszú távra tervezz.

Meg fogjuk tanulni, hogy bár *nagyban* gondolkodunk, kicsiben kell élnünk és cselekednünk, hogy elérhessük célunkat. Mivel a *cselekvésre* és a *nevelésre* összpontosítunk, és nem törődünk a megerősítéssel és a státusszal, becsvágyunk nem grandiózus lesz, inkább ismétlődő – egyik láb a másik elé, tanulás, gyarapodás, az idő kihasználása.

Riválisaink agresszivitásuk, heveségük, önzésük és vég nélküli öntömjénezésük miatt nem ismerik fel, hogyan hiúsítják meg saját törekvéseiket (a józan gondolkodásról nem is beszélve). Kihívást intézünk az öntelt génusz mítosza ellen, aki nem ismeri a kételyt és az önelemzést, és leszámolunk egy másik mítosszal is, a fájdalmas, elkínzott művészével, akinek fel kell áldoznia egészségét a munkája oltárán. Miközben ők elszakadtak a realitástól és elszakadtak az emberektől, mi szoros kapcsolatban maradunk ezekkel, figyelünk, és mindenből tanulunk.

Ahogy Churchill is mondta, a tények jobbak az álmoknál.

Bár sokakkal osztozunk a nagyságról szőtt *álmokon*, megértjük, hogy a mi *utunk* az eléréséhez nagyban különbözik másokétól. Shermant és Iszokratészt követve belátjuk, hogy az ego az ellenségünk ezen az utazáson, így amikor sikerrel járunk, nem lehúzni fog minket, hanem erősebbé tenni.

BESZÉD, BESZÉD, BESZÉD

Akik tudják, nem mondják.
Akik mondják, nem tudják.

– LAO-CE

A Kalifornia kormányzói székeért folytatott híres, 1934-es kampánya idején az író és aktivista Upton Sinclair szokatlan lépést tett. A választás előtt megjelentetett egy rövid, *Én, Kalifornia kormányzója – hogyan vetettem véget a szegénységnek?* című könyvet, melyben múlt időben körvonalazta azt a briliáns politikát, amelyet kormányzóként bevezetett... abban a hivatalban, melyet még el sem nyert.

Kevéssé tradicionális lépés volt ez egy kevéssé tradicionális kampányban, azzal a céllal, hogy felhasználja Sinclair legfontosabb tőkéjét – íróként ugyanis tudta, hogy úgy képes kommunikálni a nyilvánossággal, ahogy mások nem. Sinclair kampánya leginkább a szerencsére épített, és egyáltalán nem haladt jól, amikor a könyv megjelent. Az akkori idők elemzői azonban rögtön felfigyeltek a mű hatására – nem amit a szavazókra, hanem amit Sinclairre gyakorolt. Carey McWilliams később ezt írta barátja déli választási körútjáról: „Upton nemcsak azt ismerte fel, hogy vereséget szenvedhet, de valahogy mintha az egész kampány iránt elveszítette volna az érdeklődését. A saját élénk képzelete előtt már lejátszotta magának az »Én, Kalifornia kormányzója...« részt, hát miért törekedett volna rá a való életben is?”

A könyv sikeres lett, a kampány nem. Sinclair vagy negyedmillió szavazattal veszített (az valamivel több, mint 10 százalékpont); súlyos vereséget szenvedett az első modern választáson. Egyértelmű, mi történt: mondanivalója még a kampány előtt napvilágra került, és a szakadékot áthidaló akaraterő összeomlott. A legtöbb politikus nem ír ilyesféle könyvet, de általában ugyanúgy előreszaladnak.

Ez a kísértés mindenki számára fennáll – beszéd és felhajtás a valós cselekvés helyett.

A Facebook üres szövegmezője azt kérdi tőled: „Mi jár a fejedben?” „Új tweet írása”, mondja a Twitter. Tumblr. LinkedIn. Bejövő levelek, iPhone, a komment szekció az éppen olvasott cikk alatt.

Üres mezők, melyek szinte könyörögnek, hogy töltsük ki őket gondolatokkal, fényképekkel, történetekkel. Hogy leírjuk, mit *fogunk* tenni, milyennek *kellene* lennie szerintünk a dolgoknak, vagy milyenek *lehetnének*, hogy miben reménykedünk. A technológia *beszédre* kér, biztat, kötelez.

A közösségi médiában nyújtott teljesítményünk szinte kivétel nélkül *pozitív*. Leginkább a „hadd mondjam el neked, milyen jól mennek a dolgaim” és „nézzétek, milyen nagyszerű vagyok” vonalak mentén mozog. Csak nagyon ritkán fejezi ki az igazságot: „Félek. Küszködöm. Bizonytalan vagyok.”

Bármilyen út elején idegesek vagyunk és izgatottak. Ezért külső megnyugvást keresünk a belső helyett. Mindannyiunknak van egy gyenge oldala, amely – akár egy szakszervezet – nem feltétlenül rosszindulatú, de végeredményben a lehető legtöbb közfigyelemre és elismerésre vágyik, a lehető legkisebb munkavégzés mellett. Ezt az oldalt hívjuk mi egónak.

Emily Gould író, az egykori Gawker^[6]-blogger is – ha van a *Csajok* Hannah Horvath-jának való életbeli megfelelője, akkor ő az – rájött erre, miközben két éven át küszködött regénye megírásával. Bár hat számjegyű szerződés várt rá, egyszerűen megakadt. Hogy miért? „Túlságosan sok időt” töltött az interneten. Ezért.

Igazából nem is emlékszem, hogy 2010-ben bármi mással foglalkoztam volna. Tumblreztem, tweeteltem, képernyőt

görgettem. Pénzt nem kerestem vele, mégis munkának éreztem. Különféle módokon magyaráztam magamnak szokásaimat. Építem a brandemet. A blogolás kreatív tevékenység – ha megfelelő szemszögből nézzük, még valaki más blogbejegyzéseinek megosztása is annak mondható. Ez volt az egyetlen kreatív dolog, amire időt áldoztam.

Más szóval Gould ugyanazt tette, amit mi is szoktunk, amikor megijedünk egy projekttől: mindennel foglalkozott, csak a lényegre *nem* összpontosított. A regénnyel, amit írnia kellett volna, teljesen leállt. Egy évre.

Könnyebb volt beszélni az írásról, a művészettel, kreativitással és alkotással kapcsolatos izgalmas dolgokkal foglalkozni, mint magát a munkát végezni. Ezzel persze nincs egyedül. Valaki nemrég jelentetett meg egy *Írom a regényemet* című könyvet, melyet a közösségi médiából vett üzenetekkel töltött meg olyan íróktól, akik egyértelműen *nem* írták a regényüket.

Sok más kreatív tevékenységhez hasonlóan az írás sem könnyű. Ott ülsz, bámulsz ki a fejedből, dühös vagy magadra, dühös vagy az anyagra, mert nem tűnik elég jónak, és *te* sem tűnsz elég jónak. Valójában sok értékes tevékenység létezik, melyek végrehajtása fájdalmasan nehéz, legyen az egy új startup létrehozása, vagy egy szakma elsajátítása. Viszont beszélni... beszélni mindig nagyon könnyű.

Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a hallgatás a gyengeség jele. Hogyha nem figyelnek ránk, az egyenértékű a halállal (az ego számára így is van). Ezért beszélünk, beszélünk, beszélünk, mintha az életünk múlna rajta.

Igazából a hallgatás erő – különösen egy utazás kezdetén. Ahogy arra a filozófus Kierkegaard (aki egyébként gyűlöli az újságokat és a bennük lévő szemetet) figyelmeztet minket: „Az üres fecsegés mindig a valódi beszéd előtt jár, és a gondolatok korai felfedése gyengíti az utána következő tetteket.”

Ez az alattomos dolog a *beszédben*. Bárki képes saját magáról beszélni, még egy gyermek is tud fecsegni és pletykálkodni. A legtöbb ember nagyon jó abban, hogy fényezze és eladja magát.

Hogy miben rosszak? A hallgatásban. A képességben, hogy szándékosan kivonják magukat a társalgásból, és kibírják megerősítések nélkül. A hallgatás az erős és önbizalommal teli emberek pihenése.

Shermannek volt erre egy nagyon jó szabálya, amit próbált is követni. „Sose indokold gondolataidat és cselekedeteidet, csak ha muszáj. Lehet, hogy később valami jobb indok jut majd eszedbe.” Bo Jackson, aki baseballban és futballban is nagyot alkotott, Auburnben úgy döntött, két dolgot akar elérni sportolóként: elnyerni a Heisman-trófeát, és elsőként elkelní az NFL játékosbörzójén. Tudod, kivel közölte szándékát? A barátnőjén kívül senkivel.

Nem a stratégiai rugalmasság az egyetlen előny, ha csendben maradsz, amíg mások beszélnek. Pszichológiailag is hasznos. Hésziodosz görög költő is erre gondolhatott, amikor azt mondta: „Az ember legnagyobb kincse a szófukar nyelv.”

A beszéd kimerít minket. A beszéd és a cselekvés ugyanazokért az erőforrásokért harcol. A kutatások szerint bár a cél megjelenítése fontos, elménk egy bizonyos pont után elkezd összekeverni a valós előrehaladással. Ugyanez igaz a szavakba foglalásra. Még az is jelentős mértékben gátolja az intuíciót és az áttörések elérését, ha komoly problémák megoldásán dolgozva fennhangon beszélünk magunkban. Miután oly sok időt töltöttünk gondolkodással, magyarázatokkal és beszéddel az adott feladatról, elkezdjük úgy érezni, közelebb jutottunk a célhoz. Vagy ami még rosszabb, amikor nehézségbe botlunk, inkább félredobjuk az egész feladatot azzal, hogy mi már mindent megpróbáltunk – holott ez nincs így.

Minél nehezebb a feladat, minél kétségesebb a siker, annál költségesebb lesz a beszéd, és annál távolabb kerülünk a valódi felelősségtől. Elszívja belőlünk az energiát, melyre pedig hatalmas szükségünk volna, hogy legyőzzük azt, amit Steven Pressfield „ellenállásnak” nevez – az akadályt, ami köztünk és a kreatív önkifejezés között áll. A siker százszázalékos erőfeszítést követel részünkről, a beszéd azonban leforgácsolja ennek az erőfeszítésnek egy részét, mielőtt még fel tudnánk használni.

Sokan engedünk ennek a kísértésnek – különösen, amikor úgy érezzük, átcsapnak a fejünk felett a hullámok, elfog minket a stressz, vagy még rengeteg tennivaló van hátra. A felépítési fázisban az

ellenállás a kényelmetlenség folyamatos forrása lesz. A beszéd – saját hangunk hallgatása, mások szóval tartása – ilyenkor szinte terápiának tűnik. *Órákig beszéltem erről a dologról. Csakszámít ez is valamit, nem igaz?* A válasz: nem.

A jó munka valódi küzdelem. Kimerítő, demoralizáló, félelmet keltő – nem mindig, de amikor benne vagyunk a közepében, gyakran érzünk így. Beszélünk, hogy kitöltsük az űrt és a bizonytalanságot. „Az üresség a legtöbb ember számára félelmetes” – mondta egy alkalommal Marlon Brando, az egyik legszótlanabb színész. Szinte olyan, mintha a csend ostromolna minket, vagy kihívást intézne hozzánk, különösen, ha az évek során hagytuk magunkra telepedni az egónkat. Ez egy okból nagyon káros: a legjobb munkák és műalkotások az ürességgel vívott *harcból* születnek, amikor az ember szembenéz vele, ahelyett, hogy megpróbálná távozásra bírni. A kérdés, hogy amikor szembesülsz a kihívásoddal – legyen az egy kutatás valamilyen új területen, egy üzleti vállalkozás elindítása, filmkészítés, egy mentor megszerzése, továbblépés egy fontos ügyben –, a beszédben keresel megnyugvást, vagy vállalod a szemtől szembeni küzdelmet?

Gondolj csak bele: valaki, aki *egy generáció hangja*, sosem nevezi így magát. Sőt, ha jobban megnézed, rá fogsz jönni, milyen *keveset* beszélnek ezek a hangok valójában. Egy dal, egy beszéd, egy könyv... a terjedelem talán nem túl nagy, de ami benne van, az koncentrált és hatásos.

Akik ilyet hoznak létre, csendben dolgoznak a sarokban, belső nyughatatlanságukat valamilyen produktummá alakítják – és végső soron nyugalommá. Ellenállnak a kísértésnek, hogy elismertséget keressenek még a cselekvés előtt. Nem beszélnek sokat. Nem foglalkoznak azzal, hogy mások, akik a nagyközönség előtt élvezik a reflektorfényt, látszólag a dolgok jobbik oldalára kerültek. (Nem kerültek oda.) Túlságosan lefoglalja őket a munka ahhoz, hogy bármi mást tegyenek. És amikor megszólalnak, van *mondanivalójuk*.

A munka és a csevegés közötti egyetlen kapcsolat, hogy az egyik megöli a másikat.

A többiek hadd veregessék csak egymás vállát, amíg te a laborban vagy az edzőteremben dolgozol, esetleg az utcát járod. Tömd be a lyukat – igen, azt ott az arcod közepén –, ahol elfolyhat a

létfontosságú életerőd. És figyeld, mi történik. Meglátod, mennyivel többre viszed.

LENNI VAGY TENNI?

Ebben az alakuló fázisban a lélek még mentes a világgal folytatott hadviselés szennyeződésétől. Úgy hever ott, mint egy darab tiszta, megmunkálatlan parian márvány, készen rá, hogy elkészítsék belőle a... mit is?

– ORISON SWETT MARDEN

A modern hadviselés egyik legbefolyásosabb gyakorlója és stratégája egy olyan ember, akiről a legtöbben még csak nem is hallottak. A neve John Boyd.

Nagyszerű vadászpilóta volt, de tanítónak és gondolkodónak még jobb. Korea után a légierő nellisi bázisán működő elit Fighter Weapons School (vadászharcaászati iskola) instruktora lett. „Negyven Másodperces Boyd” néven is ismerték, mert állítólag bármilyen ellenfelet bármilyen pozícióból le tudott győzni negyven másodpercen belül. Néhány évvel később minden feltűnést elkerülve a Pentagonba kérték, ahol elkezdődött az igazi munkája.

Az, hogy egy átlagember soha nem hallott John Boydról, egyáltalán nem meglepő. Soha nem írt könyvet, és csak egy akadémiai tanulmány került ki a kezéből. Alig néhány filmfelvétel maradt fenn róla, és a médiában sem szokták idézni. Közel harmincéves kifogástalan szolgálata ellenére Boyd megmaradt ezredesi rendfokozatban.

Másrészt viszont elméletei átalakították a manőverező hadviselést a harcászat majdnem minden fegyverneménél, nemcsak saját korszakában, de jóval azután is. Az F-15-ös és F-16-os vadászgépek, a modern katonai repülőgépek új képviselői az ő szerelemgyerekei voltak. Befolyását elsősorban tanácsadóként érvényesítette: legendás híró összefoglalói révén egy generáció

szinte minden fontosabb katonai gondolkodóját oktatta. A Sivatagi Pajzs hadművelettel kapcsolatos gondolatait nem nyilvános vagy hivatalos politikai csatornák igénybevételével közölte, hanem a védelmi miniszterrel folytatott megbeszéléseken. A változásokat elsősorban azokon a tanítványokon keresztül érte el, akiket mentorált, védelmezett, oktatott és inspirált.

Nem neveztek el róla katonai bázist, sem csatahajót. Abban a tudatban vonult vissza, hogy neve feledésbe merül, mindössze egy kis lakást és némi nyugdíjat tudhatott magának. Szinte biztosan több ellenséget szerzett, mint barátot.

Ez egy igen szokatlan életút – de mi van, ha így akarta? Mi van, ha ettől csak *még* befolyásosabb lett? Örült gondolat, nem igaz?

Boyd valójában pontosan azok szerint az elvek szerint élt, amelyeket megpróbált átadni minden fiatal, tehetséges követőjének, akiket a szárnya alá vett, és akikről úgy érezte, van bennük elegendő potenciál, hogy legyen belőlük valami – hogy mások tudjanak lenni. Ígéretes tanítványai valószínűleg sok közös vonást mutatnának velünk.

Sok minden kiderül a beszédből, amelyet Boyd tartott egyik védencének 1973-ban. Megérezte, hogy a fiatal tiszt életének egy kritikus pontjához érkezett, ezért behívatta magához. Mint sok más szorgalmas ember, aki magasra tette magának a lécet, ez a katona is bizonytalan volt és befolyásolható. Előléptetésre hajtott, és jól akart dolgozni. Egy falevélre hasonlított, melyet a szél bármilyen irányba fújhat, és ezt Boyd is tudta. Azon a napon elhangzott a beszéd, melyet Boyd később újra és újra elismételt, amíg egyfajta hagyománnyá és beavatási rítussá nem vált az arra fogékony katonai vezetők egész generációja számára.

– Tigris, egy nap majd útelágazáshoz érsz – mondta Boyd –, és döntened kell, melyik irányba mész tovább. – Az ujjaival rajzolva illusztrálta, mire gondol. – Ha erre mész, lehet belőled valaki. Kompromisszumokat kell kötnöd, és hátat kell fordítanod a barátaidnak. Ugyanakkor a klub tagjává válsz, előléptetnek, és jó kinevezéseket kapsz. – Rövid szünetet tartott, majd felvázolta a másik lehetőséget. – Vagy elindulhatsz ezen az úton, és tehetsz valamit... valamit a hazádért, a légierőért és saját magadért. Ha úgy döntesz, teszel valamit, talán nem léptetnek elő, nem kapsz előnyös

kinevezéseket, és biztosan nem leszel az előjáróid kedvence. Viszont nem is kell kompromisszumot kötnöd önmagaddal. Hű leszel a barátaidhoz és saját magadhoz, és ami a lényeg, a munkád igazán számítani fog. Légy valaki, vagy tegyél valamit. Ha az életben eljön a névsorolvasás ideje, neked is meg kell hoznod a döntést. – Boyd végül egy kérdéssel zárta le szövegét, amely végigkísérte ezt a fiatalembert és sok társát életük hátralévő részében. – Lenni vagy tenni? Melyik úton lépsz tovább?

Bármire törekszünk is életünk során, a valóság hamarosan betolakszik fiatalkori idealizmusunkba. Ez a valóság többféle alakot és nevet ölthet: ösztönzés, elkötelezettség, elismerés, politika. Minden esetben nagyon gyorsan áttérítenek minket a *tenni* útjáról a *lenni* útjára. Az *eredményéről a tettetésére*. És az ego az út minden lépésénél segíti ezt az önáltatást. Ezért akarta Boyd, hogy a fiatal tisztek felismerjék: ha nem vagyunk óvatosak, nagyon könnyen korrumpálhat minket ugyanaz a cél, amelyet szolgálni szeretnénk.

Hogyan előzhetjük meg a kisiklást? Nos, gyakran szeretünk bele a siker *képébe*. Boyd világában gyakran keverheted össze a valódi teljesítménnyel a csillagok számát a válladon, esetleg a kinevezésed természetét, helyét. Más embereknel ugyanezt teszi a beosztással járó hangzatos cím, az üzleti iskola, ahová járnak, az asszisztenseik száma, a parkolóhely elhelyezkedése, a megszerzett jogosultságok, a bejárás a vezérigazgatóhoz, a fizetési csekken lévő összeg, esetleg a rajongók száma.

A látszat megtévesztő. A tekintély *birtoklása* nem ugyanaz, mint ha *te magad* lennél a tekintély. A *jogosultságok* birtoklása nem egyenlő az *igazság* birtoklásával. Az előléptetés nem szükségszerűen jelenti azt, hogy jó munkát végzel, és azt sem, hogy méltó vagy az előléptetésre (nem véletlenül nevezik sok helyen felfelé buktatásnak). *Az emberek lenyűgözése egyáltalán nem ugyanaz, mint ha te magad vagy lenyűgöző.*

Tehát, melyik oldalra állsz? Melyik utat választod? Ez az a döntés, amire az élet rákényszerít.

Boydnek volt egy másik gyakorlata is. Amikor előadást tartott a légierő tisztjeinek, egy krétával, nagy betűkkel felírta a táblára a következő szavakat: KÖTELESSÉG, BECSÜLET, HAZA. Aztán sorban kihúzta őket, és felírta a helyükre: BÜSZKESÉG, HATALOM,

MOHÓSÁG. Arra akart rámutatni, hogy a hadsereg rendszerei és felépítése – melyekben a katonák próbálnak navigálni az előrejutás érdekében – pontosan azokat az értékeket korrumpálják, melyeket szolgálniuk kellene. Will Durant történész mondta egyszer, hogy egy nemzet sztoikusnak születik, de epikureistaként hal meg. Ezt a szomorú igazságot illusztrálta Boyd, megmutatva, hogyan lesznek az erényekből negatív tulajdonságok.

Milyen sok alkalommal látjuk ezt lejátszódni rövid életünk során – a sportban, a kapcsolatokban, általunk fontosnak tartott tervekben és emberekben. Ezt műveli az ego. Kihúzza, ami számít, és behelyettesíti mással, ami nem.

Sokan szeretnék megváltoztatni a világot, és ez így nagyon rendben is van. Nyilván a legjobb akarsz lenni abban, amivel foglalkozol. Senki nem *szeretne* csak egy üres héj lenni. De gyakorlatiasan nézve a három szó közül, amelyeket Boyd felírt a táblára, melyik juttat el a célodhoz? Melyiket gyakorlod jelenleg is? Mi hajt előre?

A választás, amely elé Boyd odaállított minket, végeredményben a célról szól. *Mi a célod? Mi a feladatod?* Mert a cél segít megválaszolni a „Lenni vagy tenni?” kérdést. Ha *te* vagy az, aki számít – a hírneved, a kapcsolataid, az életminőséged –, akkor egyértelmű, melyik utat kell választanod. Mondd azt az embereknek, amit hallani akarnak. Hívd fel magadra a figyelmet a csendes, de fontos munkákkal. Mondj igent az előléptetésekre, és kövesd a tehetséges emberek nyomát, akik végigmentek választott szakterületed ösvényén. Teljesítsd a követeléseket, pipáld ki a pontokat, áldozz időt a munkádra, és hagyd úgy a dolgokat, ahogy vannak. Üldözd a hírnevet, a pénzt, a címeket, és élvezd ki mindegyiket.

„Az emberre visszahat a munkája” – írta egyszer Frederick Douglass. Ő már csak tudta. Rabszolga volt, és látta, mi történik minden érintettel, köztük magukkal a *rabszolgatartókkal* is. Felszabadulása után látta, hogy az emberek döntései, amelyeket saját pályájukkal és életükkel kapcsolatosan meghoznak, ugyanilyen hatást fejtenek ki. Hogy mihez kezdesz az időddel, és mivel keresed a pénzt, az visszahat rád. Boyd is tudta, hogy az egocentrikus út rengeteg kompromisszummal jár.

Ha a célod túlmutat saját magadon – hogy elérj valamit, hogy bizonyíts magadnak –, akkor hirtelen minden sokkal könnyebbé és sokkal nehezebbé válik. Könnyebbé abban az értelemben, hogy tudod, mit kell tenned, és mi fontos számodra. A többi „alternatíva” eltűnik, hiszen valójában nem is alternatívák, csupán zavaró tényezők. Minden a *cselekvésről* fog szólni, nem az elismerésről. És nehezebbé, mert minden lehetőséget – nem számít, milyen elégtétellel vagy jutalommal jár – szigorú irányvonalak mentén kell értékelned. Segít ez nekem a célom elérésében? *Lehetővé teszi* ez számomra, hogy megtegyem, amit szeretnék? Önző leszek ettől, vagy önzetlen?

Ezen az úton nem az a kérdés, „Ki akarok lenni az életben?”, hanem hogy „Mit akarok elérni az életben?” Az önző érdekeket félresöpörve a következő kérdések merülnek még fel: milyen célt fog szolgálni ez a döntés? Milyen elvek uralják a választásaimat? Olyan akarok lenni, mint mindenki más, vagy valamit másként akarok csinálni?

Más szóval nehezebb lesz az út, mert szinte *minden* kompromisszumnak látszik.

Bár sosem késő, minél előbb teszed fel magadnak ezeket a kérdéseket, annál jobb.

Tagadhatatlan, hogy Boyd olyan módon változtatta meg és fejlesztette tovább saját szakterületét, ahogy egyetlen más teoretikus sem Szun-ce^[7] vagy von Clausewitz^[8] óta. Dzsingisz Johnnak is nevezték, mert sosem hagyta, hogy bármilyen akadály vagy ellenfél eltántorítsa a céljától. Döntései árát azonban meg kellett fizetnie. Egyesek gettóezredesként utaltak rá szerény életstílusa miatt. Amikor meghalt, egy fióknyi beválatlan csekket hagyott maga után, több ezer dollár értékben. Ezeket magáncégek képviselőitől kapta, és számára egyet jelentettek a megvesztegetéssel. Nem ő tehetett róla, hogy ezredesi rendfokozatnál nem jutott magasabbra; az előléptetéseknel folyamatosan félretolták. Büntetésképpen az elvégzett munkájáért a történelem megfeledkezett róla.

Gondolj erre, amikor a következő alkalommal feljogosítva érzed magad valamire, amikor összekevered a hírnevet az amerikai álommal. Gondold át, hogyan érhetsz fel egy hozzá hasonló nagyszerű emberhez.

Gondolkodj el rajta, amikor legközelebb válaszút elé kerülsz: *szükségem* van erre? Vagy az egész csak az egóról szól? Készen állsz meghozni a jó döntést? Vagy a jutalom még túlságosan fényesen csillog a távolban?

Lenni vagy tenni – az életben folyamatosan szavaznunk kell valamelyikre a nevünk vállalásával.

TANULÓNAK LENNI

Senki szelleme nem jöhet vissza, hogy azt vágja a fejemhez, a kiképzésem cserbenhagyott.

– FELIRAT A NEW YORK-I TŰZOLTÓSÁGI AKADÉMIÁN

Az 1980-as években történt, hogy egy áprilisi nap egy gitáros számára rémálommá, a másik számára egy álom beteljesülésé vált. A Metallica nevű underground metálbanda tagjai az egyik gyakorlás előtt összeültek egy lepusztult New York-i raktárépületben, és közölték gitárosukkal, Dave Mustaine-nel, hogy kiteszik az együttesből. Néhány búcsúszó kíséretében átadtak neki egy San Franciscóba szóló buszjegyet.

Még ugyanazon a napon egy fiatal, tehetséges gitáros, a húszas éveibe éppen csak belépő Kirk Hammett, az Exodus együttes tagja megkapta a munkát. Rögtön a mélyvízbe került, néhány nappal később már új bandájával lépett fel egy koncerten.

Azt hihetnénk, ez volt az a pillanat, amelyre Hammett egész életében várt. És valóban. Bár akkoriban még csak szűk körben terjedt ez a vélemény, a Metallicának szép jövőt jósoltak. Zenéjük kezdte feszegetni a thrash metal határait, és lassan sztárkultusz alakult ki körülöttük. Alig néhány éven belül a világ egyik leghíresebb zenekarává váltak, több mint százmillió eladott albummal.

Kirkre körülbelül ebben az időszakban csapott le a megszágyenítő felismerés: hiába játszik évek óta, hiába fogadta be a Metallica, korántsem olyan jó, mint amilyen lenni szeretne. San Franciscó-i otthonában gitároktató után nézett. Vagyis annak ellenére, hogy

csatlakozott álmai bandájához, és a szó szoros értelmében hivatásossá vált, Kirk biztos volt benne, hogy további tanulásra van szüksége – azaz még mindig tanulónak tartotta magát. Az oktatót, akire rátalált, a tanárok tanárának nevezték, és olyan zseniális tehetségekkel dolgozott együtt, mint Steve Vai.

Joe Satriani – akit Hammett az instruktorának választott – később maga is minden idők egyik legjobb gitárosa lett, több mint tízmillió példányt adott el egyedi, virtuóz albumaiból. Az apró berkeley-i zeneműboltjában oktató Satriani stílusa miatt szokatlan választásnak tűnhetett Hammett számára. Éppen ez volt a lényeg – Kirk olyasmit akart tanulni, amit nem tudott, megerősíteni az alapokkal kapcsolatos ismereteit, hogy folytathassa ennek az új zenei irányzatnak a felfedezését, melyben most alkalma nyílt elmélyedni.

Satriani egyértelműen megmondta, mi hiányzott Kirkből... nem, nem a tehetség. „Az a helyzet Kirkkal... már akkor remek gitáros volt, amikor belépett az ajtón. Máris szólógitárosként játszott... és nagyon jól csinálta. Csodálatos jobb keze volt, és uralta az akkordokat, egyszerűen csak nem tanulta meg, hogyan használja ki a tudását, és hogyan kapcsolja össze a dolgokat.”

Ez nem azt jelentette, hogy az órák holmi vidám hangulatú együttzenélések voltak. Satriani szerint Hammettet az különböztette meg a többiektől, hogy hajlandó volt kiállni azt a fajta oktatási módszert, amit mások nem. „Jó tanítvány volt. Sok barátja és kortársa azzal rontott volna ki tőlem, hogy túlságosan kemény tanár vagyok.”

Satriani egyértelmű rendszert hozott létre: heti órák, az anyagot mindig meg kell tanulni, és ha nem sikerül, az azt jelenti, hogy Hammett csak vesztegeti mindkettejük idejét, vagyis többet nem szükséges jönnie. Kirk így az elkövetkező két évben pontosan azt tette, amit Satriani mondott, minden héten visszatért, hogy objektív visszajelzést és értékítéletet kapjon, csiszolta technikáját és elméleti tudását a hangszeren, melyen hamarosan ezrek, aztán tízezrek, végül százezrek előtt fog játszani. Még a kétéves tanulási időszak után is visszajárt Satrianihoz az együttesben gyakorolt lickekkel és riffekkel, megtanulta kordában tartani mindig *többre* vágyó ösztöneit, és finomította tudását, hogy kevesebb hanggal többet érjen el, és a hangok *átérzésére*, megfelelő átadására tudjon összpontosítani.

Minden egyes alkalommal fejlődött valamennyit zenészként és eladóművészként.

A tanulói lét hatalma nemcsak az, hogy valaki hosszú ideig aláveti magát az oktatásnak, hanem az is, hogy valaki más kezébe helyezi az egót és az ambíciót. Létrejön egyfajta egoplafon – az alany tudja, hogy nem jobb a „mesternél”, akinek a keze alatt tanul. Sőt, meg sem közelíti. Ilyenkor őt helyezed előtérbe, alárendeled magad neki. Nem tudod átverni, nem tudsz neki süketelni. Az oktatást nem lehet „meghekkelni”: nincsenek rövidebb utak, csak ha minden egyes nap csalsz. Ha ez nem jön össze, megbuktál.

Nem szeretünk arra gondolni, hogy valaki jobb nálunk. Sem arra, hogy még rengeteget kell tanulnunk. Végezni akarunk. Készen akarunk állni. Elfoglaltak és túlterheltek vagyunk. Éppen ezért a képességeid negatív előjelű értékelése az egyik legnehezebb dolog az életben – viszont szinte minden esetben ez a kiválóság egyik alkotóeleme. A tudás tettetése az egyik legveszélyesebb bűnünk, mert meggátol minket a fejlődésben. A megfelelő ellenszer a lelkiismeretes önértékelés.

Mindegy, milyen a zenei ízlésünk, vitathatatlan, hogy Hammett a világ legnagyobb metalgitárosai közé emelkedett, a thrash metalt underground mozgalomból virágzó globális zenei műfajjá emelte. Ráadásul a leckék révén Satriani is tovább csiszolta saját technikáját, és sokkal jobb gitárossá vált. Oktató és tanítvány egyaránt stadionokat töltöttek meg, és átalakították a zenei palettát.

A kevert harcművészet úttörője, a többszörös bajnok Frank Shamrock egy olyan rendszerben képezi versenyzőit, amelyet ő plusz-mínusz-egyenlőnek nevez. Szerinte ahhoz, hogy egy harcos kiemelkedjen a többiek közül, egy nála jobbtól kell tanulnia, egy nála gyengébbet kell oktatnia, és egy vele egyenlővel kell kiállnia.

Shamrock módszerének magyarázata nagyon egyszerű: a versenyzőknek folyamatos visszajelzést kell kapniuk több irányból is arról, hogy mit tudnak és mit nem. Ez a formula kipurgálja a felduzzadt egót, a félelmet, ami miatt kételkedni kezdünk magunkban, valamint az erőfeszítés nélküli munkát eredményező lustaságot. „A saját magadról kialakított hamis elképzelések elpusztítanak – vallja Shamrock. – Ami engem illet, én mindig tanuló maradok. Erről szól a harcművészet, és neked is eszközként kell

használnod ezt az alázatot. Olyasvalaki alá kell magad helyezned, akiben megbízol.” Az egész annak elfogadásával kezdődik, hogy mások többet tudnak nálad, és hasznot húzhatsz az ő tudásukból. Fel kell keresned ezeket az embereket, és lerombolnod a magaddal kapcsolatban támasztott illúziókat.

A tanulói beállítottság szükségessége nem ér véget a zenénél vagy a sportnál. Egy tudósnak ismernie kell a tudomány alapelveit és a legújabb találmányokat. Egy filozófusnak tisztában kell lennie tudása hiányosságaival, ahogy Szókratész is tisztában volt vele. Egy írónak jártasnak kell lennie a kánonban – továbbá nem árt, ha kortársai olvassák és időnként megkérdőjelezzik őt. Egy történésznek ismernie kell az ősi és a modern történelmet, persze saját szakterülete mellett. A professzionális sportolókat edzők egész csapata veszi körül, és még a legnagyobb hatalmú politikusoknak is vannak tanácsadói, mentoraik.

Miért? Hogy nagyok lehessenek, és azok is tudjanak maradni, tudniuk kell, mi volt előttük, mi folyik jelenleg, és mi következik utána. Magukévá kell tenniük saját területük alapszabályait és az azokkal kapcsolatos információkat anélkül, hogy becsontosodnának vagy az idő rabjaivá válnának. Szükséges a folyamatos tanulás. Mindannyiunknak saját tanítónkká, mentorunkká, kritikusunkká kell válnunk.

Gondoljunk bele, mit tehetett volna Hammett – mit tettünk volna mi a helyében, ha hirtelen roksztárrá válunk, vagy reménybeli roksztárrá a saját területünkön. Nagy a kísértés, hogy arra gondoljunk: megcsináltam! Megérkeztem. Kirúgták a másik fickót, mert nem olyan jó, mint én. Engem választottak, mert *rendelkezem azzal, amire szükség van*. Ha így gondolkodott volna, valószínűleg sosem hallunk róla vagy az együtteséről. Elvégre a '80-as években rengeteg elfeledett metalbanda tevékenykedett.

Egy igazi tanuló olyan, mint a szivacs. Mindent magába szív a környezetéből, átszűri az információkat és megtartja, amire szüksége van. Egy tanuló önkritikus és önmotiváló, mindig próbálja fejleszteni értelmi képességeit, hogy továbbléphessen a következő témára, a következő kihívásra. Ugyanakkor egy valódi tanuló önmaga tanára és kritikusa. Itt nincs helye az egónak.

Vegyük példának ismét a harcművészetet, ahol az öntudatosság különösen nagy jelentőséggel bír, mert az ellenfelek folyamatosan az erős oldalt akarják a gyengével összemérni. Ha egy harcos nem képes tanulni és gyakorolni minden nap, ha nem keresi folyamatosan és megalkuvás nélkül a fejlődés útját, nem vizsgálja saját gyengeségeit, és nem tanul el új technikákat társaitól és riválisaitól, akkor összeomlik és megsemmisül.

A mi esetünkben is hasonló a helyzet. Nem harcolunk állandóan valami ellen vagy valamiért? Azt hiszed, te vagy az egyetlen, aki el akar érni egy célt? Nem gondolhatod, hogy csak te nyújtózkodsz a trófeáért.

Az embereket gyakran meglepi, milyen szerények tudnak lenni a legambiciózusabb emberek is. *Mi az, hogy nem agresszívek, nem önteltek, nincsenek eltelve saját nagyságuktól és pályájuktól?* Az igazság az, hogy bár ezek a férfiak és nők nagyon is magabiztosak, az örök tanulószerep miatt alázatosak tudnak maradni.

„Lehetetlen megtanulni azt, amiről az ember úgy gondolja, már tudja” – írta Epiktétosz. Azaz *nem vagy képestanulni, ha azt hiszed, mindent tudsz*. Nem fogod megtalálni a válaszokat, ha túlságosan öntelt és magabiztos vagy a kérdések feltevéséhez. Nem fejlődsz, ha a legjobbnak hiszed magad.

A visszajelzés – különösen a kemény és kritikus visszajelzés – fogadásának művészete az egyik legfontosabb képesség az életben. Nemcsak hogy szükségünk van erre a nyers visszajelzésre, de aktívan ki is kell váltanunk, azon kell munkálkodnunk, hogy megtudjuk a negatívumokat, miközben barátaink, családtagjaink és saját elménk mind azt szajkózzák, mennyire jók vagyunk. Az ego azonban bármi áron kerülni próbálja az ilyen visszajelzéseket. Elvégre ki akarja gyógyító tréningnek alávetni magát? Az ego azt hiszi, tudja a megoldásokat, és tudja, kik vagyunk – igazából különlegesnek, tökéletesnek, zseniálisnak, újjítónak gondol minket. Elveti a valóságot, inkább saját értékítéletének hisz.

Az ego nem engedi a hosszas érlelődési időszakot sem. Hogy azzá váljunk, amik reményeink szerint lenni szeretnénk, gyakran hosszú, bizonytalansággal teli időszakok szükségesek, amikor csak ülünk, és magunkban küzdünk valamilyen problémával vagy paradoxonnal. Az alázat tart minket ott, amiatt aggódunk, hogy nem

tudunk eleget, és további tanulásra van szükségünk. Az ego ezzel szemben rögtön a célhoz rohanna, azzal érvelve, hogy a türelem a vesztesek tulajdonsága (mivel hibásan gyengeségként értelmezi), és feltételezve, hogy elég jók vagyunk, rászabadíthatjuk a világra tehetségünket.

Amikor leülünk, hogy kiértékeljük az elvégzett munkát, amikor elmondjuk első rövid bemutatkozó beszédünket, amikor felkészülünk első üzletünk megnyitására, amikor kinézünk a jelmezes főpróba közönségére, az ego mindvégig az ellenségünk – hamis visszajelzést ad, elszakít minket a valóságtól. Védekező állást vesz fel akkor, amikor ezt nem engedhetnénk meg magunknak. Megakadályoz minket a fejlődésben, mert azt mondja, nincs szükségünk fejlődésre. Azután csodálkozunk, miért nem a kívánt eredményt kaptuk, miért jobbak mások, miért tartósabbak az ő sikereik.

A könyvek ma olcsóbbak, mint valaha. Vannak ingyenes tanfolyamok. A tanárok elérhetősége többé nem jelent akadályt, erről a technikai fejlődés gondoskodott. Nem kereshetsz kifogásokat, ha nem kaptál megfelelő képzést, és mivel hatalmas mennyiségű információhoz férünk hozzá, nincs magyarázat a tanulási folyamat abbahagyására sem.

Tanáraink az életben nem csak azok az emberek, akiknek fizetünk – ahogy Hammett is fizetett Satrianinak –, és nem is szükségképpen mesterek valamilyen dojóban, mint Shamrock esetében. A legjobb tanárok egy része ingyenes. Önként tanítanak, mert hozzád hasonlóan ők is voltak fiatalok, és ugyanazokért a célokért küzdöttek. Sokan nem is tudják, hogy tanítanak – egyszerűen csak példaképek, esetleg történelmi alakok, akiknek a leckéi könyvekben és tanulmányokban maradtak fenn. Ám az ego keményfejűvé és ellenségessé tesz minket a visszajelzésekkel szemben, elhessegeti vagy elérhetetlenné teszi számunkra őket.

Erről szól a régi közmondás: „Ha a tanuló készen áll, a tanár megjelenik.”

NE LÉGY SZENVEDÉLYES

Nyilván vágyasz a *vivida vis animire*^{9}, mely a legtöbb fiatal férfiút mások tetszésének elnyerésére, kiválóságra, jeleskedésre sarkall s ösztökél. Ám biztos lehetsz benne, a tekintély megszerzéséhez szükséges vágy és fájdalom nélkül ez sosem lehet a tiéd.

– LORD CHESTERFIELD

Szenvedély... minden a szenvedélyről szól. Találd meg a szenvedélyed. Inspiráld a világot a szenvedélyeddel.

Az emberek azért mennek a Burning Man fesztiválra^{10}, hogy szenvedélyre leljenek, hogy szenvedély ölelje körül őket, hogy újjáélesszék magukban a szenvedélyt. Mások a TED-re^{11}, a mára hatalmasra duzzadt SXSW-re^{12} és ezernyi más eseményre, fesztiválra és találkozóra látogatnak el, melyek mindegyikét az általuk az élet legfontosabb erejének tartott érzelem táplálja.

Ám van valami, amit ezek az emberek nem mondanak el neked: talán éppen a szenvedélyed az a dolog, ami visszatart a hatalomtól, a befolyástól, az eredményektől. Mert nagyon gyakran a szenvedély *ellenére* – sőt, inkább *amiatt* – vallunk kudarcot.

Eleanor Roosevelt – az Egyesült Államok first ladyje 1933 és '45 között – politikai karrierje kezdetén egy vendége megjegyezte, milyen „figyelemre méltó szenvedélyességgel” áll ki a szociális törvényalkotás egyik eleme mellett. Dicséretnek szánta, de Eleanor reagálása sok mindent elárult: „Igen, valóban támogatom az ügyet, de nem hiszem, hogy a szenvedélyes kifejezés a legkevésbé is illene rám.”

Előkelő, kifinomult, türelmes nőként, akinek születésekor az országban még izzottak a visszafogott viktoriánus erények zsarátnokai, Eleanor Roosevelt felette állt a szenvedélynek. Volt célja, volt egy irány, amit követett. Nem a szenvedély hajtotta, hanem a *józan ész*.

George W. Bush, Dick Cheney és Donald Rumsfeld ugyanakkor szenvedélyesen érveltek Irakkal kapcsolatosan. Christopher McCandless is a szenvedély hajtotta, amikor „útra kelt a vadonba”. Akárcsak Robert Falcon Scottot, amikor elindult felfedezni a sarkvidéket, mert megfertőzte a „sarkmánia” (hasonlóan az 1996-os,

tragikus kimenetelű Everest-expedíció több tagjához, akiket a pszichológusok által „célmegszállottságnak” nevezett hatás kerítette hatalmába). A segway^{13} kitalálója és befektetői úgy vélték, világformáló újítás van a birtokukban, és mindenüket a reklámozásába fektették. Nem kétséges, hogy ezek a tehetséges, okos egyének szenvedélyesen hittek abban, amiért dolgoztak. Ugyanakkor az is világos, hogy felkészületlenek voltak, és nem tudták értelmezni az őket körülvevő emberek ellenvetéseit és aggodalmait.

Ugyanez igaz arra a számtalan vállalkozóra, művészre, séfre, üzlettulajdonosra, politikusra és tervezőre, akikről sosem hallottál – és soha nem is fogsz, mert elsüllyesztették saját hajójukat rögtön azután, hogy kifutottak a kikötőből. A többi dilettánshoz hasonlóan megvolt bennük a szenvedély, de hiányzott valami más.

Hogy egyértelmű legyek, szenvedély alatt nem a *törekvés*re célzok, hanem egy másfajta érzelemre – a féktelen lelkesedésre, arra a képességünkre, hogy teljes fanatizmusunkkal lecsapjunk az előttünk álló lehetőségekre, az „energiacsomagra”, melyről tanítóink és guruink azt mondták, az a legfontosabb tulajdonunk. Az égető, elnyomhatatlan vágyra gondolok, mely arra ösztönöz minket, hogy elérjünk egy bizonytalan, ambiciózus, távoli célt. Ez a látszólag ártalmatlan motiváció fájóan messze helyezkedik el a helyes ösvénytől.

Ne feledd, a „fanatikus” csak egy szebb kifejezés arra, hogy „őrült személy”.

Egy Lewis Alcindor Jr. nevű fiatal kosaras, aki háromszor nyert bajnokságot John Woodennel a UCLA-n, egyetlen szóval jellemezte híres edzője stílusát: *szenvtelen*. Vagyis szenvedély *nélküli*. Wooden nem tartott buzdító és inspiráló beszédeket. Ezeket az érzelmeket extra teherként fogta fel. Az ő filozófiája az volt, hogy mindvégig higgadt marad, végzi a dolgát, és soha nem lesz a „szenvtelen rabszolgája”. A játékos, aki ezt a leckét megtanulta Woodentől, később megváltoztatta a nevét egy sokkal ismertebbre: Kareem Abdul-Jabbar.

Senki nem nevezné apatikusnak Eleanor Rooseveltet, John Woodent vagy hírhedten szófukar tanítványát, Kareemet. Ugyanakkor az őrjöngő fanatizmus sem jellemző rájuk. Eleanor

Roosevelt, a történelem egyik legnagyobb hatalmú, legbefolyásosabb női aktivistája, Amerika kétségtelenül legjelentősebb first ladyje főként eleganciájáról, tartásáról, vezetői képességeiről vált ismertté. Wooden tizenkét év alatt tíz címet nyert el, ebből hetet zsinórban, mert kidolgozott egy rendszert a győzelemre, és játékosaival együttműködve tartotta is magát ehhez. Egyiküket sem az adrenalin hajtotta, nem volt jellemző rájuk az állandó mozgáskényszer. Éveket szántak rá, hogy azzá az emberré váljanak, akit megismertünk bennük. Ez egy lassú fejlődési folyamat volt.

Erőfeszítéseink közben komplex problémákkal szembesülünk, gyakran olyan helyzetekben, melyekkel még sosem találkoztunk. A lehetőségek rendszerint nem mély, érintetlen tavak, melyek csupán bátorságunkat teszik próbára, amikor beléjük akarunk ugrani, hanem zavaros, ködös felületek, különféle akadályokkal eltorlaszolva. Ilyen körülmények között sokkal inkább tisztánlátásra, körültekintésre és módszeres eltökéltségre van szükség.

A leggyakrabban azonban a következő történik:

A felvillanó inspiráció: én akarok a valaha élt legjobb _____ lenni. A legfiatalabb _____. Az egyetlen _____. „Az első és a legnagyobb.”

A tanács: rendben, a következő lépéseket kell tenned az eléréséhez.

A valóság: azt halljuk, amit hallani akarunk. Azt tesszük, amit tenni szeretnénk, és annak ellenére, hogy elképesztően keményen dolgozunk, alig érünk el valamit. Vagy ami még rosszabb, olyan zűrzavarban találjuk magunkat, amire nem is számítottunk.

Mivel állandóan csak a sikeres emberek szenvedélyességéről hallunk, elfelejtjük, hogy a kudarc is ugyanezen a tulajdonságon osztozik. Nem fogjuk fel a következményeket, amíg meg nem látjuk a pályáivüket. A segway esetében a feltaláló és a befektetők a valósnál sokkal nagyobb igényt állapítottak meg. Az iraki konfliktus előtt a háború támogatói figyelmen kívül hagyták az ellenvetéseket és a negatív visszajelzéseket, mert azok ellentmondtak mindannak, amit mélyen belül hinni akartak. Az *Út a vadonba* sztori tragikus végkimenetele a fiatalkori naivitás és a felkészületlenség eredménye volt. Robert Falcon Scottnál a túlzott magabiztosság és a

gondolkodás nélküli fanatizmus jelentette a veszélyt. Napóleonban valószínűleg túlcsordult a szenvedély, amikor Oroszország lerohanását tervezgette, és csak akkor szabadult meg tőle, amikor serege maradványaival hazafelé vándorolt. Sok esetben láthatjuk ugyanazt a hibát: túl sok vagy túl kevés befektetés, korai cselekvés, kényes bánásmódot igénylő tárgyak összetörése – ez a nem rosszindulat, inkább a szenvedély részegségének eredménye.

A szenvedély rendszerint valamilyen gyengeséget leplez. Lélegzetelállító hevesége és viharos őrjöngése halovány pótléka csupán a fegyelemnek, az alapos ismereteknek, az erőnek, a céltudatosságnak és a kitartásnak. Ezt fel kell ismerned másokban és magadban is, mert míg a szenvedély eredhet komoly és jó forrásból, hatása először komikus lesz, majd szörnyűség.

A szenvedély általában felfedezhető azokban, akik részletesen beszámolnak róla, kivé akarnak válni és milyen lesz majd a siker íze – talán még azt is pontosan meg tudják mondani, mikor szándékozzák elérni a céljukat, vagy kifejezik jogos és őszinte aggodalmukat az ilyen teljesítménnyel együtt járó terhek miatt. Elsorolnak mindent, amit tenni fognak, vagy amit eddig tettek, csak egyvalamit nem tudnak felmutatni: a haladást. Mert az csak ritkán van.

Hogyan lehetséges, hogy valaki ennyit dolgozik, mégis alig ér el valamit? Ez a szenvedély paradoxonja.

Ha az örültség definíciója az, hogy újra és újra megpróbálkozunk ugyanazzal a dologgal, más eredményben reménykedve, akkor a szenvedély a mentális fogyatékoság egy formája – szándékosan eltompítjuk legfontosabb kognitív funkcióinkat. A veszteség utólag visszatekintve elképesztő mértékű; életünk legjobb éveit úgy égettük el, mint a kipörgő gumit az aszfalton.

A kutyák – az Isten áldja őket – szenvedélyes lények. Ahogy azt számtalan mókusz, madár, papírdoboz, pokróc és játék bizonyíthatja, többnyire nem fejezik be, amit elkezdtek. A kutya mindazonáltal előnyt élvez: kegyesen rövid távú memóriája kordában tartja a hiábavalóság és tehetetlenség fájó érzését. Ugyanakkor a mi esetünkben a realitásnak semmi oka érzékenynek lenni az illúziókkal szemben, melyek hatása alatt tevékenykedünk. Egy idő után be fog tolnakodni.

Ami az emberek felemelkedéséhez szükséges, az az eltökéltség és a realizmus. Mondhatjuk, hogy az eltökéltség olyan, mint a szenvedély, csak vannak határai. A realizmus maga az objektivitás és a perspektíva.

Amikor fiatalok vagyunk, vagy az ügyünk fiatal, olyan erősen érezzük – a szenvedély a hormonokhoz hasonlóan fiatal korban tombol leginkább –, hogy szinte már hibának gondoljuk, ha megpróbálunk lelassítani. Pedig ezt csak a türelmetlenség mondatja velünk. Képtelenek vagyunk észrevenni, hogy ha kiégetjük vagy felrobbantjuk magunkat, azzal nem jutunk gyorsabban az út végére.

A szenvedély a *miattról* szól. (Úgy izgulok valami miatt.) Az eltökéltség a cselekvésről és kiállásról valamiért. (Meg kell tennem valamit. Azért vagyok itt, hogy megtegyek valamit. Ezt is kibírom valami érdekében.) Végeredményben az eltökéltség hangsúlytalanná teszi az *ért*. Küzdesz valamiért, ami nem te vagy, nem pedig saját magad elégedettségéért dolgozol.

A realizmusra még az eltökéltségnél is nagyobb szükségünk van. Hol kezdjük? Mi legyen az első lépés? Mit tegyünk most azonnal? Honnan lehetünk biztosak benne, hogy amit teszünk, az előrevisz minket? Mihez mérjük magunkat?

„A nagy szenvedélyek remény nélküli betegségek” – mondta egyszer Goethe. Ezért működik egy céltudatos, eltökélt személy teljesen más szinten, a betegség vagy bizonytalanság hatókörén túl. Ő hivatásosokat fogad fel, és *használja* őket. Kérdéseket tesz fel, meg akarja tudni, mi sikerülhet félre, példákat kér. Tervez minden eshetőséggel. Azután munkához lát. Az elején általában csak apró lépésekkel halad, gondosan befejezi mindegyiket, és keresi a visszajelzést, hogyan sikerülhetne jobban a következő néhány lépés. Minden eredményt elraktároz, azután egyre javul a teljesítménye, mert ezeket az eredményeket gyakran exponenciális növekedésre használja fel (lineáris helyett).

Hogy az ismételtető megközelítés sokkal kevésbé izgalmas, mint kinyilatkoztatásokat tenni, megvilágosodásokról beszámolni, átrepülni az országot, csak hogy meglepj valakit, vagy elküldeni egy négyezer szavas gondolatfolyamot e-mailben az éjszaka közepén? Persze. Hogy a lassú haladás nem olyan dicsőséges és merész, mint mindent kockára tenni, és maximálisan kimeríteni a

hitelkártyádat, mert hiszel önmagadban? Hogyne. Ugyanez igaz a táblázatokra, megbeszélésekre, utazásokra, telefonhívásokra, szoftverekre, eszközökre, belső rendszerekre – illetve az ezekről és a híres emberek rutinjáról valaha írt összes útmutatóra. A szenvedély a külalakot részesíti előnyben a tartalom helyett. Az eltökéltség maga a tartalom.

A létfontosságú munka, amit el akarsz végezni, megfontoltságot és tudatosságot igényel. Nem szenvedélyt. Nem naivitást.

Sokkal jobb lenne, ha tudnád, mi van előtted – alázatossá tenne a feladat nagysága, és még elszántabban próbálnád legyőzni az akadályokat. A szenvedélyt hagyd meg az amatőröknek. Azzal foglalkozz, mit *kell* tenned és mondanod, ne azzal, mi érdekel, és mivé akarsz válni. Emlékezz Talleyrand mondására a diplomatákról: „Surtout, pas trop de zèle” („És mindenekelőtt, kevesebb fanatizmust”). Akkor nagy dolgokra leszel képes. Akkor meg tudod akadályozni, hogy a régi, jóindulatú, ám kevésbé hatékony önmagad légy.

KÖVESD A VÁSZONSTRATÉGIÁT

A nagy emberek szinte mindig bizonyítják, hogy ugyanúgy készek engedelmeskedni, ahogy később parancsnokolni.

– LORD MAHON

A művészet és tudomány római rendszerében létezett egy koncepció, amelynek megfelelője ma csak részben működik. A sikeres üzletemberek, politikusok és gazdag aranyifjúk írókat, gondolkodókat, művészeket, előadókat támogattak. Ezek a művészek nemcsak alkotásokat hoztak létre díjazás fejében, hanem védelemért, ajándékokért, élelemért cserébe számos más feladatot is elvégeztek. Az egyik ilyen szerep volt az *anteambulo* – szó szerinti fordításban „az, aki az utat megtisztítja”. Egy *anteambulo* vonult patrónusa előtt, bárhová is ment az Rómában, szabad utat biztosított

számára, üzeneteket továbbított, és általánosságban megkönnyítette támogatója életét.

A híres költő, Martialis évekig töltötte be ezt a szerepet, patrónusa Mela volt, egy gazdag üzletember, a sztoikus filozófus és politikai tanácsadó Seneca testvére. A szegényebb családba született Martialis egy másik, Petilius nevű üzletember alatt is szolgált. Fiatal költőként azzal töltötte a napjait, hogy a gazdag patrónusok otthonai között ingázott, szolgáltatokat végzett, leróta tiszteletét, és cserébe apróbb ajándékokat, szívességeket gyűjtött be.

És itt a probléma: ugyanúgy, mint mi, amikor a szakmai gyakorlatunkat töltjük, vagy alacsony beosztásban dolgozunk (illetve később már szinte bármilyen pozícióban), Martialis is gyűlölte minden percét. Úgy gondolta, ez a rendszer valamiképpen rabszolgává teszi őt. Szeretett volna vidéki nemesként élni, mint azok, akiket szolgált, pénzt akart és saját birtokot. Akkor végre békében és függetlenül alkothatna. Ennek eredményeképpen írásai gyakran tele voltak kesergéssel és gyűlölködéssel a római felső osztállyal szemben, ahonnan véleménye szerint gonosz módon kizárták őt.

Martialis azonban hiábavaló haragja mellett nem vette észre, hogy különleges pozíciót tölt be a társadalomban. Kívülállóként egyedi módon látta és ábrázolta a római kultúrát, művei ezért állták ki az idő próbáját. Mi lett volna, ha megpróbál kiegyezni a rendszerrel ahelyett, hogy szenvedve él benne? Mi lett volna, ha megbecsüli a kínálkozó lehetőségeket? Ehelyett inkább hagyta, hogy a rendszer belülről eméssze el.

Ez gyakori, generációkon és társadalmakon átívelő hozzáállás. A dühös, el nem ismert zseni olyan dolgokat kénytelen tenni, melyeket nem kedvel, olyan embereknek, akiket nem tisztel, miközben megpróbál utat találni magának a világban. *Hogy kényszeríthetnek rá, hogy így lealacsonyítsam magam? Micsoda igazságtalanság! Micsoda pazarlás!*

Ugyanezt láthatjuk a jelenleg zajló bírósági ügyekben is, ahol gyakornokok perlik a munkaadóikat a fizetés miatt. Rengeteg fiatal dönt úgy, hogy inkább a szüleinél lakik, mintsem hogy olyan munkát vállaljon el, amihez „túlképzettnek” tartja magát. Sokan képtelenek elfogadni mások feltételeit, nem tudnak hátrálni egyet azért, hogy

később többet haladhassanak előre. *Nem hagyom, hogy előnybe kerüljenek velem szemben. Akkor inkább egyikünknek se jusson semmi!*

Megéri vetni egy pillantást mindarra a megaláztatásra, ami mások „szolgálatával” együtt jár. Mert nemcsak hogy a világtörténelem legnagyobb alkotásainak hátterében működött e rendszer – Michelangelótól Leonardo da Vincin keresztül Benjamin Franklinig mindenkinek ebben kellett boldogulnia –, de ha azzá a nagymenővé válsz, aki reményeid szerint leszel, akkor ez az egész nem csupán múltó kellemetlenség?

Amikor valaki elvállalja az első munkáját, vagy csatlakozik egy új szervezethez, gyakran kapja a következő tanácsot: gondoskodj róla, hogy másokat jó színben tüntess fel, és nem lesz gond. Hajtsd le a fejed, mondják, és szolgáld a főnököt. A srác, akit több másik srác előtt választottak ki erre a munkára, természetesen nem ezt szeretné hallani. Egy Harvardról érkező pályakezdő nem erre számít – elvégre pontosan azért kapta meg azt a fokozatot, hogy elkerülje az ilyen méltánytalanságokat.

Fordítsuk meg a dolgot, hogy ne tűnjön annyira lealacsonyítónak: ez nem a talpnyalásról szól. Nem arról, hogy másokat jó színben kell *feltüntetni*. Hanem a támogatásról, hogy *mások is tudjanak* jók lenni. A tanács helyesebb megfogalmazásban a következőképpen fest: találj vásznat másoknak, amire festhetnek. Légy *anteambulo*. Tisztítsd meg az utat a feletted állók számára, és egy idő után létrehozol egy utat saját magadnak is.

Amikor belekezel valamibe, néhány alapvető dologban biztos lehetsz:

1. Korántsem vagy olyan jó és olyan fontos, mint hiszed.
2. A hozzáállásodon finomítani kell.
3. Amiről azt gondolod, tudod, illetve amit az iskolai könyvekből megtanultál, nagyrészt elavult vagy pontatlan.

Létezik egy csodálatos módszer arra, hogy mindezt kisöpörd a rendszeredből: csatlakozz olyan emberekhez és szervezetekhez,

akik/amelyek már sikeresek, rendeld magad alájuk, és velük együtt lépegess előre. Természetesen sokkal csábítóbb saját dicsőséged kergetése, de korántsem olyan hatékony. Tiszteletadással többre jutsz.

Ennek a hozzáállásnak van egy másik hatása is: karriered kritikus pontján háttérbe szorítja az egódat, lehetővé teszi, hogy magadba szívj mindent, a mások látását és fejlődését meggátló hátráltató tényezők nélkül.

Senki sem mondja, hogy hízelegj. Inkább belülről figyelj, keresd a lehetőségeket *valaki más számára*. Ne feledd, az *anteambulo* azt jelenti, az út megtisztítója – találd meg a helyes irányt azoknak, akik már elindultak, segíts nekik csapatba szerveződni, tedd lehetővé, hogy az erősségeikre összpontosíthassanak. Tedd jobba a dolgokat ahelyett, hogy saját magadat tüntetnéd fel jobb színben.

Sokan ismerik Benjamin Franklin híres leveleit, melyeket Silence Dogwood álnéven írt. Micsoda okos, fiatal tehetség, gondolják sokan, de a leglenyűgözőbb dolgot nem veszik észre: Franklin megírta azokat a leveleket, becsúszhatta őket a lapkiadó ajtaja alatt, és nagyon sokáig semmiféle elismerést sem kapott értük. Valójában fivére, az újság tulajdonosa profitált az írások népszerűségéből, miután sorban lehozta őket a címlapon. Franklin azonban hosszú távon gondolkodott – megtanulta, hogyan működik a közvélemény, ráirányította a figyelmet arra, amit fontosnak tartott, kialakította saját stílusát, hangnemét, bölcsességét. Pályafutása során többször is alkalmazta ezt a stratégiát – egy alkalommal még ellenlábasa lapjába is írt, hogy keresztbe tegyen egy másik riválisának –, mert észrevette, milyen előnyökkel jár, ha *másokat* tol előtérbe, és hagyja, hogy ők arassák le helyette a dicsőséget.

Bill Belichick, a New England Patriots négyszeres Super Bowl-győztes edzője azzal lépdelt egyre feljebb az NFL ranglétráján, hogy elsajátította és megszerette a munkának azt a részét, amelyet akkoriban az edzők nem igazán kedveltek: a felvételek elemzését. Első munkáját a profi amerikai futballban, a Baltimore Coltsnál fizetés nélkül vállalta el – és éleslátását, mely munícióval és kritikus fontosságú stratégiákkal vértette fel a csapatot, kizárólag a felette álló edzőknek tulajdonították. Remekül elboldogult azzal, amit mások aljamunkának tartottak, sőt ő maga jelentkezett rá, és a legjobbá vált

egy olyan területen, melyhez mindenki más túl jónak tartotta magát. „Olyan volt, mint egy szivacs. Magába szívott mindent, figyelt mindenre” – mondta róla egy edző. „Ha adtál neki egy feladatot, eltűnt az irodájában, és nem láttad, amíg el nem készült vele. Akkor új megbízatást kért” – emlékezett vissza egy másik. És mint bizonyára kitaláltad, Belichick hamarosan már pénzért dolgozott.

Korábban, fiatal főiskolai játékosként olyan tudásra tett szert, hogy a játék mellett egyfajta segédedzőként is dolgozott. Belichick apja, aki maga is segédedzőként tevékenykedett a haditengerésznél, megtanította őt egy nagyon fontos leckére az amerikai futball politikájáról: ha észrevételt akar közölni az edzővel, vagy megkérdőjelezni valamelyik döntését, azt mindig négyszemközt tegye, ne mások előtt. Megtanulta, hogyan legyen gyorsan emelkedő csillag anélkül, hogy másokat fenyegetne vagy maga ellen hangolna. Más szóval elsajátította a vászonstratégiát.

Te is láthatod, hogy a küldetéstudat és a felsőbbrendűség érzése (az ego csapdái) ellehetetlenítették volna ezeknek az embereknek a teljesítményét. Franklin sosem jelenik meg, ha a hírnevet a kreatív önkifejezés elé helyezi – és valóban, amikor a testvére megtudta az igazságot, dühében és irigységében szó szerint nekiesett. Belichick valószínűleg felbosszantotta volna edzőjét, és kispadra kerül, ha nyilvánosan vitába száll vele. Biztosan nem vállalta volna el első munkáját ingyen, és nem néz végig több száz órányi felvételt, ha saját előmenetelével törődik. A nagyság mindig a szerény kezdetekből, az alantas munkából fakad. Ez azt jelenti, hogy te vagy a legkevésbé értékes ember a szobában – amíg ezt eredményekkel meg nem változtatod.

Van egy régi mondás: „Beszélj keveset, tegyél sokat.” Nincs más dolgunk, mint egy kicsit frissíteni rajta, és alkalmazni saját eredeti megközelítésünkre. Légy *kevesebb*, tegyél *többet*. Képzeld el, hogy minden emberen, akivel valaha találkoztál, megpróbáltál volna segíteni, megpróbáltál volna tenni értük valamit, mégpedig oly módon, hogy abból csak ők profitáljanak, ne te. A hosszú távú, összeadódó hatás az, hogy rengeteget tanulsz a különféle problémák megoldásáról, és mindenki nélkülözhetetlennek fog tartani. Rengeteg új kapcsolatot építesz ki, és pályafutásod során szívességek egész sora áll majd rendelkezésedre.

Erről szól a vászonstratégia – mások megsegítésével segíteni magadon. Összpontosított erőfeszítéssel felcserélni a rövid távú elégtételt a hosszú távú haszonra. Miközben mindenki más elismerésre és „megbecsülésre” vágyik, te erről elfeledkezhetsz. Annyira elfeledkezel róla, hogy *elégedettséget* érzel, amikor valaki más megkapja helyetted – elvégre ez volt a célod. Hadd részesüljenek csak mások egyik elismerésben a másik után, miközben te inkább a fő célra koncentrálsz.

A *stratégia* része a legnehezebb. Könnyű megkeseredni, mint Martialis. Gyűlölni még az alárendeltség gondolatát is. Megvetni azokat, akiknek több a pénze és a tapasztalata, nagyobb az elismertsége, mint neked. Azt mondani magadnak, hogy minden másodperc, amit nem a munkáddal vagy önmagad jobb helyzetbe hozásával töltesz, a tehetséged elvesztegetése. Háborogni magadban: *én nem fogok ennyire lealacsonyodni!*

Ha sikerül elnyomni ezt az érzelmi és egoista impulzust, a vászonstratégia többi része már gyerekjáték. A lehetőségek száma végtelen.

- Állj elő ötletekkel, és bocsásd őket főnököd rendelkezésére.
- Találj embereket – gondolkodókat, feltörekvő fiatalokat –, és mutasd be őket egymásnak. A vezetékek keresztbekötése új szikrákat eredményezhet.
- Nézd meg, mi az a munka, amit senki nem akar elvégezni, és láss hozzá.
- Keress nem hatékony megoldásokat, pazarlásokat, redundanciákat. Azonosítsd a lékeket és tömd be őket, hogy erőforrások szabaduljanak fel más területeken.
- Légy produktívabb a többieknél, és add tovább az ötleteidet.

Más szóval találd meg a lehetőségeket, hogy támogathasd kreativitásukat, keress csatlakozási pontokat és embereket az együttműködéshez, és számold fel az akadályokat, melyek gátolhatják őket a haladásban és az összpontosításban. Ez jól

kifizetődő, és a végtelenségig fejleszthető hatalmi stratégia. Tekints úgy minden emberre, mint hosszú távú befektetésre a kapcsolataidban és saját előmeneteledben.

A vászonstratégia bármikor rendelkezésedre áll, és sosem jár le a szavatossága. Azon kevés módszer egyike, melyeknek az életkor sem szab határt – nem lehet hozzá sem túl fiatalnak, sem túl öregnek lenni. Akármikor elkezdheted – mielőtt munkába állsz, mielőtt felbérelnék valamire, mialatt valami mással foglalkozol, vagy ha valami új dologba kezdesz, esetleg egy új cégnél találsz magad, erős szövetségesek és támogatók nélkül. Arra is rá fogsz jönni, hogy nincs okod felhagyni vele, még akkor sem, amikor elindítod saját vállalkozásodat. Legyen természetes és állandó; hagyd, hogy mások is alkalmazzák rajtad, miközben te azzal vagy elfoglalva, hogy a feletted állókon alkalmazd.

Mert ha egyszer felveszed ezt a köpenyt, látni fogod, miben akadályoz meg más embereket az egójuk. Az az ember, aki az utat tisztítja, egy idő után az irányát is meg fogja határozni, ugyanúgy, ahogy a vászon alakítja a festményt.

URALKODJ MAGADON

Megfigyeltem, hogy mindig azok érik el a legjobb eredményeket, akik „megfegyvelmezik magukat”; akik soha nem jönnek izgalomba, nem veszítik el az önuralmukat, hanem mindig higgadtak, hidegvérűek, türelmesek és udvariasak maradnak.

– BOOKER T. WASHINGTON

Azok az emberek, akik fiatalkorában ismerték Jackie Robinsont, valószínűleg nem gondolták volna, hogy egy nap az amerikai profi baseball-ligában, az MLB-ben fogják viszontlátni, mint az első fekete játékost. Nem mintha hiányzott volna belőle a tehetség, vagy az addig kizárólag fehér baseball egységesítése nem jöhetett volna

szóba. Egyszerűen csak nem a higgadtságáról és visszafogottságáról volt ismert.

Robinson tinédzserként sokat lógott hasonszőrű barátaival, és állandóan bajba keveredtek a helyi rendőröknél. Egy középiskolai pikniken bunyóra hívta ki az egyik tanulótársát, mert az sértegette. Máskor a kosárlabdameccsen sorozatosan kemény dobásokkal kínoztta fehér, sokat szabálytalankodó ellenfelét, míg a másik srác már több sebből vérzett. Nem egyszer vették őrizetbe, mert ellenállt a rendőröknek, akik szerint tisztességtelenül bántak vele.

Mielőtt elkezdte a UCLA-t, az éjszakát fogdában töltötte (és egy rendőr is fegyvert fogott rá), mert kis híján összeverekedett egy fehérrel, aki sértegette a barátait. Ráadásul nemcsak a rasszizmus elleni fellépésre bujtogatott másokat, de katonatiszti karrierjének is búcsút mondhatott, amikor 1944-ben, Fort Hoodban egy buszvezető megpróbálta rákényszeríteni, hogy a hátsó sorban üljön le, holott a tábor területén törvény tiltotta a szegregációt. Azzal, hogy vitába bocsátkozott és szidalmazta a buszvezetőt, majd az eset után saját felettesével is összetűzésbe került, Jackie Robinson olyan események sorát indította el, amelyek végül hadbíróság elé juttatták. Annak ellenére, hogy felmentették a vádak alól, hamarosan elbocsátották.

Nem csak érthető és emberi, amit tett; valószínűleg ez volt a helyes döntés is. Miért kellett volna hagynia, hogy más így bánjon vele? Ezt senki más sem tűrte volna el.

Néhányan talán mégis. Vagy nincsenek olyan fontos célok, amelyek elérése érdekében bármit képesek vagyunk elviselni?

Amikor Branch Rickey, a Brooklyn Dodgers tulajdonos-menedzsere kiszemelte magának Jackie-t, hogy ő legyen a liga első fekete játékosa, egyetlen kérdést tett fel neki:

– Van benned bátorság? Én olyan játékost keresek, akinek van bátorsága *nem* visszaütni.

Híressé vált találkozásukkor Rickey valójában eljátszotta, milyen zaklatásokkal kell Robinsonnak szembesülnie, ha elfogadja a kihívást: a szállodai recepciósök nem lesznek hajlandók neki szobát adni, az étteremben udvariatlan kiszolgálást kap, az ellenfelek sértegetik. Robinson megnyugtatta, hogy képes kezelni ezeket a helyzeteket.

Rickey rengeteg játékos közül választhatott volna, de neki olyanra volt szüksége, aki nem hagyja, hogy az egója eltorzítsa az összképet.

Amikor elkezdett játszani először az utánpótláscsapatban, majd a profik között, Robinsonnak nem csak azzal kellett szembesülnie, hogy a kiszolgáló stáb tagjai és egyes zárkózottabb játékosok levegőnek nézik. Agresszív, szervezett kampány indult ellene, melyben arra biztatták az embereket, hogy kifütyüljék, gúnyolják, provokálják, zaklassák, bántalmazzák, megnyomorítsák, sőt megöljék őt. Pályafutása során hetvenkét dobással célzották meg, az Achilles-ínját kis híján szétroncsolták az ellenfél játékosainak stoplis cipőit, és akkor még nem beszéltünk a zavaró bekiabálásokról, vagy az ellene szóló bírói döntésekről. Jackie Robinson azonban tartotta magát a Rickey-nek tett íratlan ígéretéhez, és soha nem engedett utat kirobbanó dühének – bármennyire jogos is lett volna. A ligában eltöltött kilenc éve alatt sosem ütött meg az öklével másik játékost.

A mai sportolók forrófejűnek és hevesnek tűnhetnek számunkra, de el sem tudjuk képzelni, milyen lehetett a liga akkoriban. 1956-ban Ted Williamst, a sportág történetének egyik legtöbb díjat begyűjtő és legjobban tisztelt játékosát egy alkalommal rajtakapták, amint a rajongói felé *köpött*. Fehér játékosként nemcsak hogy megúsza a dolgot, de még ezt is nyilatkozta: „Egyáltalán nem sajnálom, amit tettem. Igazam volt, és még egyszer leköpném azokat, akik ma fújoltak... senki nem akadályozhat meg benne, hogy megtegyem.” Egy fekete játékos részéről ez a viselkedés elképzelhetetlen lett volna, és végtelenül felelőtlen is. Robinson nem rendelkezett ekkora szabadsággal – búcsút mondhatott volna a karrierjének, és egy generációval vissza is vetette volna az úttörő kísérletet.

Jackie-nek a pályafutása érdekében háttérbe kellett szorítania az egóját, de bizonyos tekintetben emberi igazságérzetét is. Karrierje korai szakaszában a Philadelphia Phillies menedzsere, Ben Chapman különösen brutális módon sértegette őt a mérkőzéseken. „Várnak rád a dzsungelben, fekete kölyök! – üvöltötte újra és újra. – Nem akarunk itt látni, nigger!” Túl azon, hogy Jackie *nem* reagált – annak ellenére, hogy mint később írta, legszívesebben „megragadta volna valamelyik fehér kurafit, hogy kiverje a fogait a megvetett fekete öklével” –, de egy hónappal később abba is belement, hogy

baráti fotón szerepeljen Chapmannel a menedzser állásának megmentése érdekében.

Még most, hatvan évvel később is felfordul az ember gyomra, ha arra gondol, hogy egy ilyen seggfejjel kell érintkeznie, pózolni. Robinson élete egyik legnehezebb feladatának nevezte, de belement, mert ez is a nagyobb terv részét képezte. Felfogta, hogy bizonyos erők a tönkretételére, az ellehetetlenítésére játszanak. Pontosan tudta, mit akar, mi a célja a baseballban, és megértette, hogy ennek elérése érdekében túrnie kell bizonyos dolgokat. Nem lett volna muszáj, mégis megtette.

A mi utunkat, bármi legyen is a célunk, bizonyos mértékben meghatározza, mekkora mennyiségű ostobaságot vagyunk hajlandóak elviselni. Megaláztatásunk eltörpül Robinsoné mellett, de így sem könnyű túltenni magunkat rajta. Nekünk is nehéz megőrizni az önkontrollunkat.

A harcművész Bas Rutten némelyik mérkőzése előtt két kezével „R” betűt formáz – ez a *rustig* szót szimbolizálja, ami hollandul azt jelenti, „nyugalom”. A ringben a harag, az érzelmek szabadjára engedése, az önuralom elvesztése egyet jelent a vereséggel. Ahogy John Steinbeck írta egyszer a szerkesztőjének, „a düh menekülés a kétségbeeséstől”. Az egód nem lesz a segítségedre, akár egy kiadóval, a kritikusokkal, az ellenségeiddel vagy egy önfejű főnökkel küszködsz. Nem számít, hogy nem értik, vagy hogy te jobban tudod.

Ó, szóval *egyetemre* jártál? Az még nem jelenti, hogy jog szerint tiéd az egész világ. Hogy a *Borostyán Liga* egyik intézményébe? Nos, az emberek attól még le fognak nézni, és kiabálnak veled. Van egymillió dollárod, vagy egy falad tele díjakkal? Semmit sem számít azon az új területen, ahol megpróbálsz érvényesülni.

Nincs jelentősége a tehetségednek, a kapcsolataidnak, a pénzednek. Amikor meg akarsz tenni valamit – valami nagyot, fontosat és jelentőségteljest –, a közömbösségtől egészen a nyílt szabotázsig mindenféle bánásmóddal találkozhatasz. Erre számíts.

Ebben a helyzetben az ego éppen az ellenkezője annak, amire szükséged van. Nem engedheted meg magadnak, hogy az érzelmeid rángassanak ide-oda, vagy azt hidd, te vagy Isten ajándéka az emberiség számára, és túl fontosnak sem gondolhatod magad ahhoz, hogy olyasmit tegyél meg, amihez nincs kedved.

Akik háttérbe tudják szorítani az egójukat, megértik, hogy nem lesznek kevesebbek attól, ha mások helytelenül bánnak velük; éppen hogy *azok* lesznek kevesebbek.

A következők várnak rád: semmibe vétel, elutasítás, a munkád degradálása, egyoldalú kompromisszumok. Kiabálni fognak veled, és a színfalak mögött kell dolgoznod, hogy összekapard, amit korábban könnyen elérhetőnek véltél. Mindez feldühít. Vissza akarsz vágni. Legszívesebben azt mondanád: *Én ennél jobb vagyok! Többet érdemlek!*

Természetesen ezt mások képébe akarod vágni. Ami még rosszabb, bele is akarsz mászni mások képébe, olyan emberekébe, akik nem *érdemlik* meg a tiszteletet, az elismerést és a jutalmat, amit kapnak. Igazság szerint gyakran pont ezek az emberek kapják a pluszjuttatásokat *helyetted*. Amikor nem azzal a komolysággal kezelnek téged, ami szerinted megilletne, rögtön kísértésbe esel, hogy kijavítsd őket. (Amit mindannyian szeretnénk mondani: *Tudjátok ti, ki vagyok én?*) Emlékeztetni szeretnéd őket arra, amiről megfeledkeztek; az egód üvöltve ösztökél, hogy megtedd.

Holott ilyenkor nem kell tenned semmit. Tűrj. Nyelj le mindent, amíg a rosszullét nem kerülget. Viseld el a kellemetlenségeket. Aztán észrevétlenül söpörd le magadról, és dolgozz keményebben. Vegyél részt a játszmában. Hagyd figyelmen kívül a zajt; ha jót akarsz magadnak, ne hagyd, hogy elterelje a figyelmed. Az önmegtartóztatás nehéz, de kritikus fontosságú tulajdonság. A kísértés mindig ott lesz, időnként talán át is adod magad neki. Senki sem tökéletes, de akkor is próbálkoznunk kell.

Időtálló igazság az életben, hogy a feltörekvőknek el kell viselniük a bebetonozottak bántalmazását. Robinson *huszonnyolc* éves volt, amikor bekerült a Dodgers kezdőcsapatába, addigra nagyon sok minden ment át feketeként és a hadseregben. Mégis újra neki kellett vágnia. Szomorú tény, hogy az új tehetségek általában felfedezetlenek maradnak, és ha valaki fel is karolja őket, nem kapják meg a nekik kijáró megbecsülést. Az okok változóak, de ez is az utazás része.

És a rendszert nem tudod megváltoztatni, csak ha már *te magad* alakítod. Időközben meg kell találnod a módját, hogy a saját céljaidnak megfelelően formáld – még akkor is, ha ez a cél csupán

időnyerés annak érdekében, hogy megfelelően ki tudd aknázni a lehetőségeket, tanulj másoktól az ő költségükre, kiépítsd a bázisod, és szilárd alapot teremts magadnak a továbbiakhoz.

Miután Robinson sikerrel járt, ő lett az év újonca, a szezon legértékesebb játékosa, és biztosította helyét a Dodgers kezdőcsapatában, hozzálátott saját maga és a határai kialakításához, játékosként és emberként egyaránt. Úgy érezte, már vitába szállhat a bírókkal, és erőszakosabban léphet fel, ha meghátrálásra akar kényszeríteni egy másik játékost, vagy üzenetet akar közvetíteni.

Ám akármilyen magabiztossá és híressé is vált Robinson, sosem köpte le a szurkolókat. Sosem tett semmi olyasmit, amivel aláásta volna örökségét. Klasszis módjára viselkedett az első naptól az utolsóig, pedig nem hiányzott belőle a szenvedély. Ugyanazokkal a bosszantó dolgokkal és frusztrációkkal kellett megküzdenie, mint nekünk, de korán megtanulta, hogy a kifeszített kötél, amin lépdél, csak a visszafogottságot tolerálja, és nem bocsát meg az egónak.

Valójában a legtöbb ösvény ilyen.

TÚNJ EL A FEJEDBŐL

Az az ember, aki állandóan gondolkodik, csak a gondolatokra tud gondolni, ezért elveszíti kapcsolatát a valósággal, és az illúziók világában él tovább.

– ALAN WATTS

Holden Caulfield magának való fiatalember, aki Manhattan utcáit rója, és erőlködve próbál beilleszkedni a világba. Az ifjú Arturo Bandini Los Angelesből mindenkit elidegenít magától, miközben azért küzd, hogy híres íróvá váljon. A kékvérű Binx Bolling az 1950-es évek New Orleansából megpróbál elszökni az élet „hétköznapisága” elől.

Ezek a kitalált személyek rendelkeznek egy közös vonással: képtelenek kiszabadulni saját fejükből.

J. D. Salinger *Zabhegyezőjében* Holden képtelen megmaradni az iskolában, retteg a felnőtté válástól, és kétségbeesetten próbálna elszökni előle. John Fante *Kérdezdaz út porát* című regényében (a Bandini-sorozat része) a fiatal író nem *tapasztalja* meg az életet, amit él, az egészet egy „írógépbe fűzött lapon át” látja, és azon töpreng, hogy életének szinte minden másodperce egy vers, egy színjáték, egy történet, egy újságcikk, amelyben ő a főszereplő. Walker Percy *The Moviegoer* című könyvében a főszereplő Binx mozifüggő, aki előnyben részesíti a vásznon látható idealizált világot saját kényelmetlen, közönyös létével szemben.

Mindig veszélyes dolog a munkája alapján pszichológiai elemzésnek alávetni egy író, de a fentiek mind egyértelműen életrajzi ihletésű regények. Amikor megnézzük a szerzők életét, azonnal nyilvánvalóvá válnak a tények: J. D. Salinger bizonyos mértékben valóban narcisztikus, éretlen személyiség volt, ami elviselhetetlenné tette számára a világot, visszariasztotta az emberi kapcsolatoktól, és gúzsba kötötte zsenialitását. John Fante pályafutása legnagyobb részében azért küzdött, hogy roppant egóját és bizonytalanságát összebékítse viszonylagos ismeretlenségével, végül szakított a regényekkel a golfklubok és a hollywoodi bárak kedvéért. Csak halála előtt, a diabétesztől vakon sikerült ismét megkomolyodnia. Első könyve, a *The Moviegoer* csak azután született meg, hogy sikerült úrrá lennie tinédzserekre jellemző hanyagságán és egzisztenciális válságán, amely riasztó módon elhúzódott egészen a negyvenes éveikig.

Mennyivel lehettek volna jobbak ezek az írók, ha korábban maguk mögött hagyják a problémáikat? Milyen könnyebbséget jelentett volna az életükben? Ezt a nagyon fontos kérdést szereplőiken keresztül tették fel olvasóiknak, a figyelmeztetést hőseikbe kódolva.

Mert sajnálatos módon az a hiányosság, hogy valaki nem képes kiszállni saját fejéből, nem korlátozódik a kitalált történetekre. Huszonnégy évszázaddal ezelőtt Platón azokról beszélt, akik bűnös módon „lakomát ülnek saját gondolataik felett”. Láthatóan már akkor is könnyű volt olyan embereket találni, akik „mielőtt kisütnék, mi módon tölthetnék be óhajukat, azzal nem foglalkoznak sokat, hogy óhajuk egyáltalán megvalósítható-e vagy sem; úgy tekintik, mintha már meg is valósult volna, és már boldogan szövögetik, mi mindent

csinálnak majd, ha óhajuk teljesül, és már amúgy is lomha lelküket még lomhábbá lanyhítják”. Az emberek szívesebben élnek szenvedélyes fikcióban, mint az aktuális realitásban.

Erre az archetípusra tökéletes példa George McClellan, a polgárháború tábornoka. Azért választották az uniós haderő élére, mert teljesített minden feltételt, amit elengedhetetlennek tartottak egy jó tábornoknál: a West Pointon végzett, csatában bizonyított, behatóan tanulmányozta a történelmet, volt tartása, és szerették az emberei.

Hogy miért lett mégis ő az Unió valószínűleg legrosszabb tábornoka annak ellenére, hogy mindenhol hemzsegték az inkompetens és öntelt katonai vezetők? Mert soha nem sikerült kiszabadulnia saját fejéből. Beleszeretett az önmagáról kialakított képbe, mely szerint egy hatalmas hadsereg vezéréként tündökölt. Szakértő módon fel tudott készíteni egy sereget a harcra, de amikor *vezetnie* is kellett a katonákat, amikor eljött a valódi próbatétel ideje, sorban jelentkeztek a problémák.

Nevetséges módon meg volt győződve róla, hogy az ellenség ereje folyamatosan nő (nem ez történt – a legelőnyösebb időszakban valójában ő maga volt *háromszoros* túlerőben), ráadásul biztos volt benne, hogy politikai ellenfelei fenyegetik és áskálódnak ellene (nem tették). Úgy vélte, a háborút csak tökéletes haditervvel és egyetlen, mindent eldöntő hadjáratral nyerheti meg (tévedett). Mindezek miatt egyszerűen lefagyott, és gyakorlatilag nem tett semmit... hónapokon át.

McClellan folyamatosan csak *saját magáról* gondolkodott, és azon elmélkedett, milyen nagyszerű munkát végez – gratulált magának a még el sem ért győzelmekhez, de még gyakrabban azért, hogy megmentette az ügyet a katasztrofális vereségektől. Amikor valaki – a feljebbvalóit is beleértve – megkérdőjelezte ezt a kényelmes ábrándképet, sértődékeny, beképzelt, kényszerképzetekkel teli seggfejként reagált. Ez már önmagában is megbocsáthatatlan, de együtt járt még valamivel: a személyisége megakadályozta benne, hogy azt tegye, ami a dolga lett volna – csatákat nyerjen.

Egy történész, aki Antietamnál McClellan seregében harcolt, később így írt róla: „Elképesztően egoista, erre nincs jobb szó.” Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy az ego egyenlő a

magabiztossággal, melyre nagy szükségünk van ahhoz, hogy *parancsnokok* legyünk. Valójában éppen ellenkező hatást fejt ki. McClellant éppenséggel megfosztotta a vezetés képességétől, eszébe sem jutott, hogy cselekednie kellene.

Az egymás után elszalasztott lehetőségeken akár nevethetnénk is, ha nem életek ezreivel kellett volna fizetni értük. A helyzetet csak tovább rontotta, hogy két istenfélő, csendes déli – Lee és „Kőfal” Jackson –, akik előszeretettel ragadták magukhoz a kezdeményezést, megalázó vereséget mértek rá, miközben létszámban és erőforrásokban is hátrányt szenvedtek. Ez történik, amikor a vezetők saját fejükben ragadnak. És velünk is megtörténhet.

Anne Lamott regényíró nagyon érzékletes leírást ad az ego működéséről. „Ha nem vigyázol – figyelmezteti a fiatal írókat –, napi huszonnégy órában, megállás nélkül, sztereóban fog szólni a fejedben az RBSZTM (rábasztam) rádióállomás.”

A belső füledben, a jobb oldali hangszóróból folyamatosan szól önmagad dicsőítése, különlegességed hangsúlyozása, hogy mennyire nyitott, tehetséges, zseniális, nagy tudású, félreértett és szerény vagy. A bal oldali mindeközben önutálatról, a helytelen cselekedetokről, a ma – és életed során – elkövetett hibákról, a kételyről rappel, arról, hogy minden, amihez nyúlsz, szarrá válik, hogy nem jól alakítod a kapcsolataidat, hogy minden értelemben egy kudarc vagy, aki képtelen az önzetlen szeretetre, hogy nincs benned tehetség és bölcsesség, és így tovább, és így tovább.

Mindenki – jók és rosszak, de különösen a becsvágyók – áldozatul eshet ennek a zsolozsmának. Természetes dolog, hogy a fiatal, ambiciózus embereket (vagy azokat, akiknek az ambíciója új keletű) elfogja az izgalom, kényszerhelyzetbe hozzák őket saját gondolataik és érzéseik. Különösen egy olyan világban, amelyik arra biztat minket, hogy tartsunk fenn és ápoljunk egy „személyes brandet”. Történeteket kell mesélnünk annak érdekében, hogy eladhassuk

munkánkat és tehetségünket, és egy idő után elfelejtjük, hol van az a vonal, amelyik elválasztja a valóságot a fikciótól.

Ez a fogyatékoság végül megbénít minket, vagy fallá válik köztünk és a munkánk elvégzéséhez szükséges információ között – McClellan elsősorban ezért dőlt be a téves hírszerzési jelentéseknek, miközben tudnia kellett volna, hogy nem felelnek meg a valóságnak. Az elképzelés, hogy a feladata viszonylag egyszerű, hogy csak el kell kezdenie, szinte már képtelenül könnyűnek és nyilvánvalónak tűnhetett egy olyan ember számára, aki túl sok gondolatot szentelt az ügynek.

Nem mintha olyan sokban különbözött volna tőlünk. Mi is tele vagyunk szorongással, kétellyel, tehetetlenséggel, fájdalommal, és néha még egy kis örülettel is. Ebben a tekintetben hasonlítunk a tinédzserekre.

Ahogy azt David Elkind pszichológus híres kutatásában kiderítette, a serdülőkort végigkíséri a jelenség, amit ma „képzeletbeli közönségnek” hívnak. Vegyünk egy tizenhárom éves gyereket, aki szégyelli magát, amiért egy hétig hiányzik az iskolából, és biztos benne, hogy mindenki erről suttog, miközben szinte észre sem veszik a távolmaradását. Vagy egy tinédzser lányt, aki minden reggel három órát tölt a tükör előtt, mintha csak színházi előadásra készülne. Mindketten meg vannak győződve róla, hogy a világ árgus szemmel figyeli minden cselekedetüket.

Még felnőttként is hajlamosak vagyunk ennek az illúziónak a csapdájába esni, elég csak egy ártalmatlan sétát tenni az utcán. Berakjuk a fülhallgatót, és már szól is a zene. Felhajtjuk dzsekink gallérját, és egy pillanatra eszünkbe jut, milyen menőn is nézhetünk ki. Fejünkben visszajátsszuk annak a sikeres megbeszélésnek a részleteit, amelyik *még le sem zajlott*. A tömeg szétválak előttünk. Félelmet nem ismerő harcosok vagyunk, úton a csúcs felé.

Ez a film főcímmel a nyitómontázzsal. Egy jelenet valamelyik regényből. Nagyon jó érzés – sokkal jobb, mint a kételyek, a félelmek és az átlagosság érzése –, ezért ott is ragadunk a fejünkben ahelyett, hogy részeseivé válnánk a körülöttünk lévő világnak.

Ez bizony az ego, barátom.

A sikeres emberek megfékezik ezeket az ábrándképeket. Figyelman kívül hagyják a kísértéseket, melyektől fontosnak éreznék magukat, vagy eltorzulna a látásmódjuk. George C. Marshall tábornok – gyakorlatilag McClellan szöges ellentéte, bár néhány generáció különbséggel mindketten ugyanazt a posztot töltötték be – nem volt hajlandó naplót vezetni a II. világháború idején, bár több történész erre kérte, a barátairól nem is beszélve. Attól félt, hogy csendes elmélkedéssel eltöltött idejét áldozná fel valamiféle produkcióért és önámításért. Hogy a nehéz döntéseknél kétségei támadnának, mert hírneve és jövőbeli olvasói miatt aggódna, akiknek a véleménye helytelen irányba terelné gondolatait.

Mindannyian áldozatait lehetünk az elme hasonló megszállottságának – akár egy induló technológiai vállalkozást vezetünk, akár a céges ranglétrán kapaszkodunk felfelé, akár örületes szerelembe esünk. Minél kreatívabbak vagyunk, annál könnyebb elveszíteni a vezérfonalat. Képzelőerőnk – mely sok szempontból nagyon értékes dolog – veszélybe sodorhat minket, amikor elszabadul. Az izgalom hatása alatt hogyan tudnánk pontosan megjósolni a jövőt, vagy értelmezni az eseményeket? Hogyan maradhatnánk éhesek és éberek? Hogyan értékelhetnénk ki a jelen pillanatot? Hogyan lehetnénk kreatívak a gyakorlatiasság birodalmán belül maradva?

Bátorság kell hozzá, ha valaki tisztán, a jelenben akar élni. Ne az absztrakt kódében, hanem a megfogható valóságban létezz, még ha ez nem is egyszerű – márpedig nem az. Légy része annak, ami körülötted zajlik. Táplálkozz belőle, igazodj hozzá.

Nincs kinek szerepet játszani. Csak elvégzendő munka van és megtanulandó leckék, és mindezt ott találod magad körül.

A KORAI GÖG VESZÉLYE

Egy gögös ember mindig lenéz más dolgokra és emberekre; és természetesen amíg lefelé nézel, nem látod, mi van fölötted.

A tizennyolc éves Benjamin Franklin diadalmasan tért vissza Bostonba, a városba, ahonnan hét hónappal korábban elmenekült. Tele volt gőggel és önelégültséggel, új öltönyt, órát viselt, és mindenkinek, akivel találkozott, büszkén mutogatta, mennyi pénz van a zsebében – elsősorban bátyjának, akit mindenképpen szeretett volna lenyűgözni. Színjáték volt ez egy kölyöktől, aki éppen csak munkába állt egy philadelphiai nyomdánál.

Amikor találkozott Cotton Matherrel, a város egyik legnagyobb tiszteletben álló alakjával, egykori vetélytársával, Franklin gyorsan meg is mutatta, milyen nevetségesen felfuvalkodottá vált ifjonti egója. Egy folyosón sétálva beszélgettek, amikor Mather hirtelen rászólt:

– A fejed! A fejed!

Az előadásába belefeledkezett Franklin egyenesen nekiment egy alacsony keresztgerendának. Mather tökéletesen reagált:

– Legyen ez figyelmeztetés, hogy ne hordd olyan magasan az orrod – jegyezte meg fanyar humorral. – Hajolj le, fiatalember, miközben a világban közlekedsz, és sok kemény koppanást megúszol.

A keresztények szerint a kevélység, a túlzott büszkeség bűn, mert hazugság – meggyőzi az embereket arról, hogy jobbak annál, mint amilyenek valójában, hogy jobbak, mint amilyennek Isten teremtette őket. A gőg arroganciához vezet, ami az alázatosság ellentéte, és megrontja a kapcsolatot a többi emberrel.

Nem kell kereszténynek lenned, hogy lásd az állítás igazát. Mindössze a karriereddel kell törődnöd, hogy megértsd, a gőg – még ha valódi teljesítmény áll is mögötte – eltereli a figyelmed és tévútra vezet.

„Akit az istenek meg akarnak semmisíteni, annak előbb fényes jövőt ígérnek” – mondta Cyril Connolly^[14]. Huszonöt évszázaddal korábban Theognisz elégiaköltő ezt írta barátjának: „Az első dolog, Kurnosz, amit az istenek adományoznak azoknak, akiket el akarnak pusztítani, a mértéktelen büszkeség.” Mi mégis önként öltjük magunkra ezt a palástot.

A túlzott büszkeség eltompítja azt az eszközt, melynek uralására a sikerhez mindenképpen szükségünk van: az elménket. A tanulás, az alkalmazkodás, a kapcsolatépítés képessége, a rugalmasság – a gőg mindezt elnyomja. És ami a legveszélyesebb, ez általában az élet vagy valamilyen folyamat korai szakaszában történik, amikor szétfeszít minket a kezdők önhittsége. Csak később jössz rá, hogy az a púp a fejedben a legkevesebb, amit kockáztattál.

A gőg a legapróbb sikert is felnagyítja. Rámosolyog ravaszságunkra és zsenialitásunkra, mintha az, amit véghezvittünk, csupán kószoló lenne abból, ami még azután következik. Már a kezdet kezdetén éket ver az alany és a valóság közé, finoman és kevésbé finoman megváltoztatja az ember érzékelését, képességét a dolgok felismerésére. Ezek a határozott, ám tényekkel vagy tettekkel csak lazán alátámasztott vélemények vezetnek minket a tévképzetek felé, vagy még rosszabb irányba.

A gőg és az ego a következőket mondja:

- *Vállalkozó* vagyok, mert a magam erejéből boldogulok.
- *Győzni* fogok, mert az élen állok.
- *Író* vagyok, mert megjelent tőlem valami.
- *Gazdag* vagyok, mert összeszedtem némi pénzt.
- *Különleges* vagyok, mert kiválasztottak.
- *Fontos* vagyok, mert szerintem annak kell lennem.

Előbb vagy utóbb mi is átengedjük magunkat ennek az örömteli címkézésnek, ám a különböző kultúrák mintha egyöntetűen óvnának tőle. Ne igyál előre a medve bőrére. Ne számold a csirkéket, míg ki nem keltek. Ne főzd meg a mártást, míg ki nem fogtad a halat. A nyulat csak úgy tudod elkészíteni, ha előbb megfogtad. Szóban elejtett vadat nem tudsz megnyúzni. A bukást megelőzi a gőg.

Nevezzük ezt a fajta viselkedést annak, ami: csalás. Ha elvégzed a munkát, rászánod az időt, akkor nincs szükséged csalásra, nem kell túlkompenzálnod.

A gőg képzett betolakodó. John D. Rockefeller fiatalkorában éjjelente magával beszélgetett. „Mivel sikerült elindulnod, nagyszerű

kereskedőnek tartod magad; ébredj fel, vagy elveszíted a fejed. Csak higgadtan!”

Pályafutása elején elért néhány sikert, és összegyűjtött pénzét befektette. Tekintve, hogy apja egy részeges szélhámos volt, ez nem kis teljesítmény. Rockefeller a megfelelő úton haladt. Sikerei és az előtte álló lehetőségek miatt érthető módon megfertőzte az önhittség. Egy ingerült pillanatában rákiabált a banktisztviselőre, aki nem akart pénzt kölcsönözni neki: „Egy nap én leszek a világ leggazdagabb embere!”

Talán Rockefeller az egyetlen a világon, aki ezután *valóban* a világ leggazdagabb emberévé vált. De minden hozzá hasonlóra jut tucatnyi kényszerképzetes seggfej, aki kijelenti ugyanezt, és őszintén hisz is benne, azután a célja közelébe sem jut – részben, mert a büszkeségük ellenük dolgozik, és emiatt más emberek is meggyűlölnek őket.

Rockefeller tisztában volt vele, hogy fékeznie kell magát, korlátok közt kell tartania az egóját. Minden este megkérdezte magától: „Megbolondít a siker? Hagyod, hogy a pénz felfuvalkodottá tegyen?” (Bármilyen kis összegről volt is szó.) „Tartsd nyitva a szemed! – figyelmeztette magát. – Ne veszítsd el az egyensúlyod!”

Mint később írta: „Rettegtem az arroganciától. Milyen szánalmas dolog, amikor az ember hagyja, hogy egy kis időleges siker a fejébe szálljon, elferdítse értékítéletét, elfeledtesse vele, mi ő valójában!” Ez egyfajta rövidlátó, onanisztikus megszállottságot hoz létre, ami eltorzíja a látásmódot, a valóságot, az igazságot, a minket körülvevő világot. A kis herceg Saint-Exupéry híres történetében ugyanerre a megállapításra jut: „Aki hiú, az csak a dicséretet hallja meg, soha mást.” Pontosan ezért nem engedhetjük meg, hogy a gőg legyen a tolmácsunk.

Visszajelzések fogadása, az éhség fenntartása, a helyes életút megtervezése: a gőg kioltja ezeket az érzékeket, vagy bizonyos esetekben énünk más, negatív részeit erősíti fel – a túlérzékenységet, az üldözési mániát, az érzést, hogy körülöttünk minden *rólunk* szól.

A híres felfedező és hadvezér, Dzsingisz kán arra képezte tábornokait és fiait, hogy életük későbbi részében az ő útját kövessék. Újra és újra figyelmeztette őket: „Ha nem tudjátok lenyelni

a büszkeségeket, vezetni sem tudtok.” Elmondta nekik, hogy a büszkeséget egy vad oroszlánnál is nehezebb kordában tartani. Előszeretettel használta a hegy analógiáját. „Még a legmagasabb hegyekben is élnek állatok, melyek a csúcson állva magasabbak, mint maga a hegy.”

Általában felvértézzük magunkat a negatív energiák ellen, kerüljük azokat az embereket, akik megpróbálnak letéríteni utunkról, vagy kételkednek kitűzött céljainkban. Ez kétségtelenül olyan akadály, amelyet nem szabad szem előtt tévesztenünk, bár meglehetősen egyszerű ellene a védekezés. Azzal már sokkal kevesebbet törődünk, hogy megvédjük magunkat a megerősítéstől és megdicsőüléstől, melyekkel hamar szembetalálhatjuk magunkat, ha tehetségesnek bizonyulunk. És egyáltalán nem védekezünk azon emberek és tényezők ellen, akik – vagy amelyek – jó érzést keltenek bennünk... vagy inkább *túl* jó érzést. Fel kell készülnünk a gögre, és még idejében megölni – vagy az öli meg a céljainkat. Folyamatosan őrizkednünk kell a túlzott önbizalomtól és a vad önelégültségtől. „Az önismeret első terméke a szerénység” – mondta egyszer Flannery O'Connor^[15]. Önmagunk mélyebb megismerése az a módszer, amellyel harcba szállhatunk az egóval.

Amikor büszkeséget érzel, a következő kérdést kell feltenned magadnak: mit tévesztek szem előtt, amit egy sokkal szerényebb ember biztosan meglátna? Mit kerülök ki, vagy mitől távolodom el heveségem, fékeveszettségem és a felesleges sallangok miatt? Sokkal jobb feltenni és megválaszolni ezeket a kérdéseket még most, amikor kisebb a tét, mint később.

Érdemes megjegyezni: csak mert csendes vagy, az még nem jelenti, hogy a gőg is hiányzik belőled. Ha magadban azt gondolod, jobb vagy a többieknél, az is gőg. Az is veszélyes. „Az okozza majd veszted, amire a legbüszkébb vagy” – véste Montaigne a mestergerendába. A drámaíró Menandrosztól vett idézet így végződik: „...neked, ki valakinek hiszed magad.”

Eltúlzott büszkeség nélkül is tudunk küzdeni, és a többi küzdő legyen a társunk – ne a gőgösek és a magukat tökéletesnek gondolók. Ha ezt nem értjük meg, a gőg elveszi az önazonosságunkat, és szembeállítja helyzetünk realitásával – vagyis

azzal, hogy még nagy utat kell megtennünk, még sok munkát kell elvégeznünk.

Miután beütötte a fejét és meghallgatta Mather megjegyzését, Franklin egy életen át küzdött a gőg ellen, mert sok mindent el akart érni, és megértette, hogy a kevélység megnehezítheti a dolgát. Ezért lehetett, hogy noha olyan eredményeket ért el, melyek bármely korban elképesztőnek számítottak volna – gazdagság, hírnév, hatalom –, alig kellett megtapasztalnia valamit a „szerencsétlenségekből, melyek akkor szállnak az emberekre, ha túl magasan hordják az orrukat”.

A lényeg, hogy nem azért kell elnyomni a túlzott büszkeséget, mert még nem érdemelted ki. Ez nem arról szól, hogy ne kérkedj azzal, ami még nem történt meg. A lényeg könnyen megfogalmazható: egyáltalán ne kérkedj. Semmi jó nem származik belőle számodra.

DOLGOZZ, DOLGOZZ, DOLGOZZ

A legjobb terv is csupán jó szándék marad, *ha nem fajul kemény munkává.*

– PETER DRUCKER

Edgar Degas főként táncosokról készített gyönyörű, impresszionista festményeiről vált ismertté, de rövid ideig a költészettel is kacérkodott. Briliáns és kreatív elméjében ott volt a potenciál a ragyogó költeményekre – hiszen meglátta a szépséget, és inspirációt is talált. Mégsem maradtak fenn híres Degas-versek. Egy elhíresült beszélgetés talán rávilágít ennek okára. Degas egy nap arról panaszkodott barátjának, a költő Stéphane Mallarménak, hogy gondjai vannak az írással.

– Tele vagyok ötletekkel, de nem tudom leírni, amit akarok.

Mallarmé válasza csontig hatolt.

– Kedves Degas-m, az ember nem ötletekkel ír verssorokat, hanem szavakkal.

Más szóval: *munkával*.

Pontosan ez a különbség a hivatásos és az amatőr között – amikor elfogadod, hogy az ötlet léte még nem elegendő; hogy addig kell dolgoznod, amíg képes leszel tapasztalataidat hatékonyan újjáteremteni a lapra írt szavak formájában. Ahogy a költő és esszéíró Paul Valéry elmagyarázta 1938-ban: „Egy költő feladata... nem a költői állapot megtapasztalása: az az ő magánügye. Neki másokban kell létrehozni ugyanezt.” Vagyis az a dolga, hogy előállítson egy művet.

Egyszerre lenni mesterembernek és művésznek. Előnyben részesíteni a munka és a szorgalom termékét az elméével szemben. Itt válik az absztrakció valósággá, itt váltjuk át a gondolkodást és a beszédet munkára.

„Nem építheted a hírneved arra, amit csak a *jövőben* fogsz létrehozni” – mondta Henry Ford. A szobrász Nina Holton ugyanezt nyilatkozta Csíkszentmihályi Mihály pszichológus kreativitásról írt, mérföldkőnek számító művében. „Egy ötletcsíra még nem hozza létre a szobrot. Az csak ott van. A következő fázis természetesen a kőkemény munka.” Ben Horowitz befektető, író, blogger és vállalkozó valamivel nyersebben fogalmazott: „Nem az a nehéz, hogy kitűzz magad elé egy nagy, kockázatos, vakmerő célt. Az a nehéz, hogy leállítsd az embereket, amikor elhibázod... Nem az a nehéz, hogy nagyot álmodj. Az a nehéz, amikor az álom rémálommá válik, és hideg verejtékben úszva riadsz fel az éjszaka közepén.”

Világos, nem? Tudod, hogy mindenhez munkára van szükség, és az a munka akár nehéz is lehet. De *valóban* érted? Van fogalmad róla, mennyit kell dolgozni? Nem addig dolgozni, amíg el nem éred a nagy áttörést, nem addig dolgozni, amíg nevet nem szerzel magadnak, hanem csak dolgozni, dolgozni, dolgozni, örökkön-örökké.

Tíz- vagy húszezer óra kell hozzá, hogy elérd, amit akarsz? Nem ez számít. Itt nincs célvonal. Ha kitűzöl magad elé egy számot, a feltételes jövőben élsz. Mi itt most rengeteg óráról beszélünk – ahhoz, hogy eljussunk oda, ahová akarunk, nem kimagasló teljesítmény szükséges, hanem folyamatos erőfeszítés. Bár ez nem túl vonzó lehetőség, mégis ösztönző hatású. Mert azt jelenti, hogy minden ott van elérhető távolságban – mindannyiunk számára,

amennyiben rendelkezünk elegendő kitartással és szerénységgel, hogy türelmesek legyünk, és lelkerővel, hogy befektessük a szükséges mennyiségű munkát.

Mostanra már biztosan megértetted, miért bosszantja ez az elképzelés az egót. *Elérhető távolságban?! – tiltakozik. Ezzel azt akarod mondani, hogy jelen pillanatban nincs a birtokomban?* Pontosan. Nincs. És senki más sincs a birtokában.

Egónk azt akarja elhitetni velünk, hogy az elképzeléseink, illetve az a tény, hogy valamit kezdeni akarunk velük, bőven elegendőek. Úgy tesz, mintha a tervezéssel, konferenciák látogatásával, a lenyűgözött barátokkal folytatott beszélgetésekkel eltöltött idő beleszámítana abba, ami a siker eléréséhez szükséges. Bőséges fizetséget kér az idejéért, és vidámabb dolgokkal akar foglalkozni – mindennel, amivel figyelmet, dicsőséget, hírnevet lehet szerezni.

Ez a valóság. Hogy mit érünk el végül, az csak attól függ, mibe fektetjük az energiánkat.

Bill Clinton fiatal korában jegyzetlapokra írta azoknak a barátainak és ismerőseinek a nevét és telefonszámát, akik a segítségére lehetnek, miután fellép a politika színpadára. Minden este – még mielőtt igazából oka lett volna rá – belelapozott a gyűjteménybe, telefonhívásokat intézett, leveleket írt, megjegyzéseket fűzött a nevekhez. Az évek során a kollekció egyre csak bővült, végül elérte a tízezres mennyiséget (akkor digitalizálták). Ez juttatta be őt az Ovális Irodába, és azóta is nagy hasznát veszi.

Vagy gondoljunk Darwinra, aki évtizedekig dolgozott evolúciós elméletén, de nem adatta ki, mert nem tartotta tökéletesnek. Nem sokan sejtették, mivel foglalatосkodik. Senki nem mondta neki: *Hé, Charles, nem gond, hogy ilyen sokáig tart, mert amin dolgozol, az nagyon fontos.* Nem tudhatták. Ő maga sem tudhatta. Csak annyit tudott, hogy még nincs kész, és ez elég volt hozzá, hogy folytassa a munkát.

Tehát ülünk le egymagunkban, és küszködünk a feladatunkkal? Egy olyan munkával, amelyik talán nem is vezet sehová, amely lelombozó vagy fájdalmas végeredményt hozhat? *Szeressük a munkát, azért élünk, hogy dolgozhassunk, és ne fordítva? Szeressük a gyakorlást ugyanúgy, mint a legjobb sportolók? Vagy inkább a rövid távú figyelmet és megerősítést hajszoljuk – akkor is,*

ha ezzel belesüppedünk az *ötletek* végtelen keresésébe, a tárgyalásokba és az üres csevegésekbe?

Fac, si facis. (Rajta, láss hozzá!)

Van egy másik ideillő latin mondás is: *materiam superabat opus.* (A munka felülmúlta az alapanyagot.) Az anyagtól indulunk, melyet genetikai úton, érzelmileg, pénzügyileg kaptunk. Ezt nem tudjuk befolyásolni. Azt viszont igen, hogy mihez kezdünk vele, és hogy elpazaroljuk-e.

Bill Bradley fiatal kosárlabdázóként mindig a következőre emlékeztette magát: „Ne feledd, ha nem gyakorolsz, valaki más még igen, és ha találkozol vele, ő fog győzni.” A Biblia is valami hasonlóról beszél a maga módján: „Boldogok azok a szolgák, akiket az úr ébren talál, amikor megérkezik.” Hazudhatsz magadnak, mondhatod, hogy befektetted az időt, vagy tehetsz úgy, mintha dolgoznál, de előbb vagy utóbb felbukkan valaki, hogy próbára tegyen. És akkor valószínűleg minden kiderül.

Mivel Bradley All-American játékos lett, Rhodes-ösztöndíjat kapott, nyert két bajnoki címet a New York Knicksszel, és végül a szenátusban kötött ki, mondhatjuk, hogy ez a fajta elkötelezettség kifizetődő.

Ezt kell a magunkévá tennünk. Mert küzdelem nélkül nincs győzelem.

Nem lenne csodálatos, ha a munka olyan egyszerű volna, mint egy ér felnyitása, és csak hagynánk kiömleni a tehetséget? Vagy ha csak besétálnánk a megbeszélésre, és fejből előrántanánk egy briliáns előadást? Vagy ha odalépnénk a vászonhoz, rázúdítanánk a festéket, és máris kész lenne a modern műalkotás? Ez a fantázia – vagy nevezzük nevén: hazugság.

Vagy térjünk vissza egy másik régi szóképhez: tettesd, amíg meg nem tudod csinálni. Nem meglepő, hogy egy ilyen elmélet egyre nagyobb jelentőséget kap kártékony baromságokkal teli, eltorzított világunkban. Amikor alig lehet megkülönböztetni a valódi értékteremtőt a tehetséges önreklámozótól, az emberek egy része természetesen elveti a kockát, és megpróbál csalni. Csináld meg, hogy ne kelljen tettetned – ez a kulcs. El tudod képzelni, hogy egy orvos ennél alább adja? Vagy egy futballirányító? Egy bikaodeós?

Ami még lényegesebb: szeretnéd, ha ezt tennék? Akkor te miért cselekednél másképp?

Minden alkalommal, amikor leülsz dolgozni, figyelmeztess magad: ezzel késleltetem a jutalmat. Teljesítem a mályvacukor-tesztet.^{16} Elérem, amire törekszem. Magamba fektetek, nem az egómba. Juttass magadnak némi elismerést ezért a döntésért, de ne sokat, mert rögtön vissza is kell térned a feladatodhoz: a gyakorláshoz, a munkához, a fejlődéshez.

A munka egyedül fog találni téged a sportpályán, amikor az időjárás másokat a négy fal között tart. A munka legyőzi a fájdalmat, túllép a szemétkébe való első vázlatokon és prototípusokon. Figyelmen kívül hagyja a másoknak szóló tapsvihart, és ami még fontosabb, a *neked* szólót is. Mert van elvégzendő feladat. A munka maga nem *akar* jó lenni. Azzá kell tenni, a szembeszél ellenére is.

Létezik egy másik régi mondás: a dolgozó embert a hulladékáról lehet megítélni. Így igaz. Ha pontos képet akarsz kapni teljesítményedről, nézz körül a padlón.

AKÁRMÍ IS KÖVETKEZIK, AZ EGO AZ ELLENSÉGED

„De köztapasztalás szerint alázat
Az ifju nagyravágyás lépcseje”^{17}

— SHAKESPEARE

Tudjuk, mire vágyunk: sikerre. Szeretnénk, hogy számítson a munkánk. A vagyon, az elismerés és a hírnév sem jön rosszul. Mindet akarjuk.

A probléma csak az, hogy szerintünk alázattal ezt nem lehet elérni. Ahogy dr. Sam Wells tiszteletes megfogalmazta, félünk, hogy ha szerények leszünk, „alávetett, eltiport, megszégyenített, mellőzött” emberként végezzük.

Ha példakarakterünket, Sherman tábornokot karrierje közepén megkérdezted volna, hogy érzi magát, valószínűleg pontosan ezekkel a jelzőkkel illeti önmagát. Nem gyűjtött sok pénzt, nem nyert nagy csatákat, nem találkozott saját nevével az újságokban. A polgárháború kitörése előtt talán még az is megfordult a fejében, hogy nem a megfelelő döntést hozta, és választott útján csak utolsó lehet.

Ez a fajta gondolkodás hozza létre a fausti alkut, amely a legtöbb tiszta ambíciót szégyentelen függősséggé változtatja. A korai időszakban az ego ideiglenesen képes az alkalmazkodásra. Az örültség elszántságnak tűnhet, a téveszme magabiztosságnak, a tudatlanság bátorságnak. Ám ezzel csak elodázzuk a problémát.

Mert még soha, senki nem mondta más életére reflektálva azt, hogy „Hé, öregem, biztosan megérte ez az elképesztő ego!”

Ira Glass, a rádiózás egyik úttörője az önbecsapásról szóló elmélkedései hatására állt elő egy mára már jól ismert koncepcióval, amelyet ízlés/tehetség-résnek neveznek.

Mindnyájan, akik kreatív munkát végzünk... azért vágunk bele, mert megvan hozzá az ízlésünk. Csakhogy létezik itt egy rés az ízlés és a tehetség között, ugyanis az első néhány évben esetleg nem annyira jó, amit csinálsz... Nem olyan nagyszerű. *Próbál* az lenni, törekszik rá, hogy az legyen, mégsem sikerül. Az ízléssel azonban – ami eljuttatott idáig – továbbra sincs semmi baj, az elég jó hozzá, hogy meg tudd állapítani, csalódást keltő, amit letettél az asztalra.

Pontosan ez az a rés, amelyben az ego vigasztalást nyújt. Ki akar rájönni önmagára és a munkájára tekintve, hogy nem üti meg a mércét? És ekkor kezdünk dühöngve utat törni magunknak. Személyiségünk pusztá erejével, eltökéltséggel és szenvedéllyel fedjük el a nyers igazságot. Vagy megtehetjük, hogy becsülettel szembenézünk hiányosságainkkal, és még több időt fektetünk a munkába. Ez szerénységre tanít minket, megmutatja, melyik területen vagyunk tehetségesek, és hol kell még fejlődünk, míg

végül elegendő munkával áthidalhatjuk a rést. És olyan pozitív hozzáállást építhetünk fel, amely egy életen át kitart.

Ha beszéltünk az ego csábításáról Sherman idejében, akkor mai példával élve olyanok vagyunk, mint az 1999-es Tour de France-ra készülő Lance Armstrong. Vagy a baseballsztár Barry Bonds, aki nem akart bemenni a BALCO doppingklinikájára. Az arroganciával és a csalással flörtölünk, miközben messze túlbecsüljük a bármi áron elérendő győzelem jelentőségét. Mindenki kokszol, mondja az ego, miért ne tennéd te is? *E nélkül esélyem sincs legyőzni őket, gondoljuk.*

Az igazán ambiciózus döntés azonban szembenézni az élettal, és a hátráltató tényezők ellenére csendes magabiztossággal haladni tovább. Kapkodjanak mások a mankók után. Magányos harcot fogunk vívni, ha azt mondjuk: „Nem gyengítem magam! Önmagam leszek, de annak a legjobb változata. Én a hosszú játszmára fizettem be, akármilyen kegyetlen legyen is.” *Tenni* akarunk, nem *lenni*.

Sherman esetében pontosan ez a döntés készítette fel őt arra az időszakra, amikor a nemzetnek és a történelemnek a legnagyobb szüksége volt rá – és ez tette lehetővé számára, hogy uralja a hatalmas felelősséget, melyet ráruházott a sors. Ebben a csendes olvasztótégelyben olyan személyiséget hozott létre, amelyik ambiciózus volt, de türelmes is, újíto szellemű, de nem vakmerő, bátor, de nem önveszélyes. Ilyen egy *igazi* vezető.

Neked is van esélyed rá. Hogy egy másik játszmát játssz, hogy *egészen* bátor légy céljaidat illetően. Mert ami azután jön, az egészen különös és érthetetlen módokon fog próbára tenni. Az ego ugyanis a siker mostohatestvére.

És meg fogod tapasztalni, hogy ez mit jelent.



SIKER

Kemény munkánk gyümölcse beérett, fent vagyunk a hegy csúcsán – vagy legalábbis látótávolságon belül. Új kísértésekkel és problémákkal nézünk szembe. Sokkal ritkább levegőt szívunk egy kérlelhetetlen, rideg környezetben. Hogy miért ilyen tiszavirág-életű a siker? Mert az ego megrövidíti. Az összeomlás lehet drámai hirtelenségű vagy lassú erózió eredménye, de bármikor megtörténhet, és gyakran teljesen szükségtelenül. Leállunk a tanulással, leállunk a figyelemmel, elveszítjük a kapcsolatunkat mindazzal, ami fontos. Saját magunk és a versengés áldozatává válunk. Józanság, nyitottság, összeszedettség, céltudatosság – ezek a stabilizáló erők. Ezek egyensúlyozzák ki az egót és a gögöt, melyek együtt járnak a teljesítménnyel és az elismeréssel.



BÁRMILYEN SIKERT ÉRTÉL EL,
AZ EGO TOVÁBBRA IS
AZ ELLENSÉGED

Két különböző jellemet mutattunk be példánkban: az egyik a büszke becsvágy és a hivalkodó kapzsiság; a másik a szerény mértékletesség és a pártatlan

igazságosság. Két különböző modellt, két különböző képet láthattunk, és csak rajtunk múlik, melyikre formáljuk jellemünket és viselkedésünket. Az egyik tarka, színes és csillogó, a másik visszafogott és kifinomultan szépséges.

– ADAM SMITH

1924 januárjában, egy üzleti megbeszélésen idősebb Howard Hughes, a sikeres befektető és szerszámgépgyár tulajdonos hirtelen felállt, összerándult, és a következő pillanatban holtan esett össze – ötvennégy évesen vitte el a szívroham. Fia, egy csendes, magának való, tizennyolc éves fiatalember örökölte vállalatának háromnegyed részét, amely több olajkitermelési szabadalmat és koncessziót is birtokolt, közel egymillió dollár értékben. A részvények maradékát a családtagok kapták.

Az ifjú Hughes – akit sokan elkényeztetett kölyöknek hittek – szinte hihetetlen előrelátással úgy döntött, kivásárolja rokonait, és ő maga fogja irányítani az egész vállalatot. A jogilag még fiatalembernek számító Hughes a tiltakozások ellenére pénzzé tette minden személyes ingóságát, és felszabadította a cég szinte teljes vagyonát, hogy megvásárolja a részvényeket, és ezzel bebiztosította annak az üzletnek a tulajdonjogát, amelyik a következő évszázadban több milliárd dollár hasznot termelt.

Merész lépés volt egy gyakorlatilag semmiféle üzleti tapasztalattal nem rendelkező fiatalembertől. És pályafutása során ugyanez a merészség teremtette meg a történelem egyik legszegényesebb, legveszteségesebb, legbecstelenebb üzleti pályamodelljét. Utólag visszatekintve, amíg ő állt a kormánynál, a Hughes-birodalom sokkal inkább hasonlított kaotikus bünszervezetre, mint kapitalista vállalkozásra.

Hughes zsenialitását, előrelátását, tehetségét nem lehet elvitatni. Gyakorlatilag egy mérnöki lángelme volt, emellett a repülés úttörő korszakának egyik legjobb és legbátrabb pilótája. Üzletemberként és filmrendezőként képes volt előre látni a nagy ívű, gyökeres változásokat, melyek nemcsak az iparágat, de az egész országot átalakították.

Mégis, ha a legendából kihagyjuk az éleslátást, valamint a csillogást és az önreklámozást, melyben olyan jól teljesített, csupán egy egomániás ember alakja marad, aki *több százmillió dollárt* herdált el a vagyonából, és nyomorúságos, szánalmas véget ért. Nem baleset következte, nem azért, mert a körülmények vagy a versenytársak összeesküdtek ellene, hanem szinte kizárólag saját cselekedeteinek köszönhetően.

Eredményeinek – ha lehet így nevezni őket – gyors áttekintése komor képet vázol fel.

Miután családjától megvásárolta apja szerszámgépgyárának részvényeit, Hughes szinte rögtön magára hagyta a vállalatot, csak a pénzt szedte ki belőle. Elköltözött Houstonból, és soha többé nem tette be a lábát a cég központjába. Los Angelesbe helyezte át székhelyét, ahol úgy döntött, filmproducer és híresség lesz belőle. Szinte mellényzsebből kereskedett a részvényeivel, és a világválság előtt több mint nyolcmillió dollárt veszített el. Legismertebb filmje, *A pokol angyalai* három évig készült, 4,2 milliós költség mellett 1,5 millió dollár veszteséget termelt, és a csőd szélére sodorta a szerszámgépgyárat. Majd, mivel az első leckéből nem tanult, Hughes az 1930-as évek első felében újabb négymilliót veszített a Chrysler részvényeken.

Azután mindent félretett, hogy belevesse magát a repülőgépgyártásba, és Hughes Aircraft Company néven létrehozott egy céget, amelyik a védelmi minisztérium megbízásából dolgozott. Bár befektetőként elért néhány óriási sikert, a vállalkozás teljes kudarcnak bizonyult. A II. világháború alatt kapott két, összesen negyvenmillió dolláros szerződése hatalmasat bukott saját és az amerikai adófizetők kárára. A két szerződéses munkája közül érdemes említést tenni a *Spruce Goose*-ról – melyet Hughes *Hercules*-nek nevezett, és a valaha gyártott egyik legnagyobb repülőgép volt –, melynek kifejlesztése öt évig tartott, durván húszmillióba került, és csupán egy alkalommal repült, akkor is alig másfél kilométert, mindössze 25 méterrel a víz fölött. Mivel Hughes ragaszkodott hozzá, saját költségére, évi egymillió dollárért évtizedeken át tárolták a gépet egy légkondicionált Long Beach-i hangárban. Ezután visszatért a filmgyártáshoz, megvásárolta az RKO stúdiót, és több mint 22 milliós veszteséget termelt (a stúdió

dolgozóinak létszáma néhány év alatt kétezerről ötszáz alá csökkent). Egy idő után ebbe az iparágba is ugyanúgy beleunt, mint a szerszámgépgyártásba, hátat fordított a honvédelmi szerződéseknek is, és az egész cég irányítását a helyetteseire bízta. A vállalat lassanként újra felvirágzott... mert ő távol maradt tőle.

Ezzel abba is hagyhatnánk a téma további boncolgatását – csak hogy akkor kihagynánk Hughes példátlan adóbűncselekményét; a repülőgép-szerencsétlenségeket és a végzetes autóbaleseteket; a magánnyomozókra és ügyvédekre költött milliókat; a sztárjelölt színészekkel kötött szerződéseket, akiket azután nem hagyott játszani; az ingatlanokat, melyekben sosem lakott; a tényt, hogy csak akkor volt hajlandó felelősségteljesen viselkedni, amikor az ügyei nyilvánosságra hozatalával fenyegették; a paranoiát, a rasszizmust és az erőszakoskodásokat; a tönkrement házasságokat; a drogfüggőséget; valamint tucatnyi egyéb üzleti vállalkozást, melyeket helytelenül vezetett.

„Sok érdekességet elárul rólunk, hogy hőst faragtunk Howard Hughes-ból” – írta a fiatal Joan Didion^{18}. Jogosan. Mert Howard Hughes a hírneve ellenére valószínűleg a huszadik század egyik legpocsékabb üzletembere volt. A rossz üzletemberek általában kudarcot vallanak és kiszállnak az üzletből, ezért nehéz megállapítani, pontosan mi idézte elő a bukást. Ám az apja gyárából – melyet túl unalmasnak talált ahhoz, hogy foglalkozzon vele – folyamatosan érkező pénznek köszönhetően Hughes a felszínen tudott maradni, így láthatjuk mindazt a kárt, amit az egója folytatólagosan okozott – saját magában, a körülötte állókban, kitűzött céljaiban.

Howard lassú megöregülésének van egy említésre méltó fejezete, melynél érdemes elidőznünk. Életrajzírói szerint meztelenül, mosdatlanul és ápolatlanul ült kedvenc, fehér karosszékében, és egész álló nap harcolt az ügyvédekkel, ellenőrökkel, befektetőkkel, hogy megmentse birodalmát és elrejtse szégyenletes titkait. Az egyik percben még egy teljesen irracionális, többoldalas feljegyzést diktált a papír zsebkendő használatáról, az ételek előkészítéséről, vagy éppen arról, hogy az alkalmazottak ne szólítsák meg őt közvetlenül, aztán hirtelen váltott, és felvázolt valami elképesztően zseniális stratégiát hitelezői és ellenségei kicselezésére. Olyan volt, mintha az

elméje és a hivatása kettéváltak volna. „Mintha az IBM két leányvállalatot alapított volna – írták róla. – Az egyik gyártotta volna a számítógépeket és termelte volna a hasznót, a másik a kudarcra ítélt holmikat állította volna elő, és veszteséggel működött volna.” Ha valaki hús-vér metaforát keres az egóra és a pusztításra, nehezen találhatna jobbat ennél az emberi árnyképnél, aki lázasan dolgozva egyik kezével a célja felé nyúl, míg a másikkal ugyanolyan igyekezettel aknázza alá saját terveit.

Howard Hughes a nagy többséghez hasonlóan nem volt teljesen örült, sem teljesen józan elméjű. Fizikai sérülésektől (főként repülőgép- és autóbalesetek következtében, melyeknél ő volt a hibás), illetve különféle függőségektől táplált és kiélezett egója olyan sötétségbe vezette őt, melyet felfogni sem tudunk. A világosság rövid pillanataiban Hughes éles elméje áttört a ködön – ilyenkor hozta a legjobb döntéseket –, de ahogy egyre idősebb lett, ezek a pillanatok mind ritkábbá váltak. Végeredményben legalább annyira az ego végzett vele, mint a mániái és a traumái – ha egyáltalán valaha külön lehetett választani ezeket.

Persze mindezt csak akkor látod, ha látni is akarod. Sokkal vonzóbb és izgalmasabb látvány a lázadó milliárdos, a különc híresség, és mennyivel kellemesebb azt gondolni: *ó, én is ezt szeretném!* Nem, nem szeretnéd. Howard Hughes sok más gazdag emberhez hasonlóan a saját maga által létrehozott elmeegógyintézetben halt meg. Nem sok örömet ismert az életben, nem élvezte azt, amije volt. És ami a leglényegesebb, *elvesztegetett* mindent. Rengeteg tehetséget, bátorságot, energiát.

Arisztotelész szerint erkölcsi tisztaság és gyakorlás nélkül „nagyon nehéz megfelelőképpen viselni a jó szerencsét”. Tanulhatunk Hughestől, mert látványosan és jól érzékelhetően képtelen volt megfelelően kezelni örökségét. Bármilyen irritálónak is találjuk végtelen éhségét a reflektorfényre, ez lehetőséget biztosít számunkra, hogy ennek a küzdelmes életnek a torz üvegén át megvizsgáljuk saját hajlamainkat, harcunkat a sikerrel és a szerencsével. Hatalmas egóján, valamint a pusztításon keresztül, amit maga mögött hagyott Hollywoodban, a honvédelmi üzletágban, a Wall Streeten és a repülőgépgyártásban, lehetőségünk nyílik

tanulmányozni egy embert, aki áldozatául esett ugyanazoknak a késztetéseknek, melyek bennünk is megtalálhatóak.

Természetesen messze nem ő az egyetlen a világtörténelemben, aki ilyen pályát írt le. Szeretnéd te is az ő útját követni?

Időnként sikerül felemelkedésében elnyomni az egót. Néha egy ötlet olyan erős, vagy az időzítés olyan tökéletes (vagy valaki gazdagnak és befolyásosnak született), hogy ideiglenesen képes együttműködni az egóval, vagy akár kompenzálni a hatását. Ahogy azonban beüt a siker, mint például egy bajnokságot nyerő csapatnál, az ego elkezd játszadozni az elménkkel, meggyengíti a győzelmet lehetővé tevő akaratot. Tudjuk, hogy a birodalmak mindig elbuknak, érdemes tehát átgondolnunk, miért történik ez – és miért mindig belülről omlanak össze.

Harold Geneen volt az a vezérigazgató, aki többé-kevésbé bevezette a modern nemzetközi konglomerátum fogalmát. Felvásárlások, összeolvadások és hatalomátvételek sorozatával (összesen mintegy 350 ilyen műveletet hajtott végre) nagyvállalattá fejlesztett egy ITT nevű, 1959-ben 1 millió dollárt érő kisebb céget, amely visszavonulásának évére, 1977-re 17 *milliárdot* ért. Néhányan azt állítják, Geneen maga is egoista volt – elvégre nyíltan beszélt arról, milyen hatása volt az egónak vállalkozására, és figyelmeztette a veszélyre a cégvezetőket.

„A legveszélyesebb betegség, ami egy vezetőt fenyeget munkája során, nem az alkoholizmus, ahogy azt sokan gondolnák; hanem az egoizmus” – hangoztatta többször is Geneen. A vállalati Amerika *Reklámőrültek*-érájában^[19] valóban komoly gondot jelentett az alkoholizálás, de az ego is ugyanott gyökerezik – a bizonytalanságban, a félelemben, az idegenkedésben a kegyetlen objektivitástól. „A zabolázatlan személyes egoizmus a közép- és felső vezetésben egyaránt vakká teszi az embert a körülötte lévő valóságra; egyre inkább saját illúzióvilágában fog élni; és mivel őszintén hiszi, hogy nem tud helytelenül cselekedni, veszélyt jelent az alatta dolgozó férfiakra és nőkre” – jegyezte le Geneen emlékirataiban.

Tehát ott tartunk, hogy valamit elértünk. Miután annak rendje s módja szerint gratuláltunk magunknak, az ego azt akarja, hogy a

következőt gondoljuk: *különleges vagyok. Jobb vagyok. A szabályok rám nem vonatkoznak.*

„Az embert a vágyai tolják előre – írta Viktor Frankl^{20} –, de az értékek húzzák maguk után.” Uralt vagy uraló? Melyik vagy te? A megfelelő értékek nélkül a siker mulandó. Ha többek akarunk lenni rövid villanásnál, ha fenn akarunk maradni, akkor ideje megtanulni, hogyan harcoljunk az ego új formája ellen, és milyen értékekre, alapelvekre van szükségünk, hogy le is tudjuk győzni.

A siker megrészegít, a fenntartásához mégis józanságra van szükség. Nem tudjuk folytatni a tanulást, ha azt hisszük, már mindent tudunk. Meg kell értenünk, hogy egy szorosan összefüggő univerzum apró részei vagyunk. Ráadásul fel kell építenünk egy szervezetet és egy rendszert aköré, amit teszünk – olyan rendszert, amelyik a *munkáról* szól, nem *rólunk*.

Egyértelmű, mi történt Hughesszal: tönkretette saját egója. Egy bizonyos ponton mi is megítéltetünk. Pályafutásod során ugyanazokkal a választásokkal kerülsz szembe, amelyekkel ő – ez vár mindenkire. Akár a semmiből építetted fel a birodalmad, akár örökölted, akár anyagi téren vagy gazdag, akár valamilyen tehetséget birtokolsz, az entrópia az elpusztítására tör, most is, miközben ezeket a sorokat olvasod.

Képes vagy kezelni a sikert? Vagy ez lesz a legrosszabb dolog, ami valaha történt veled?

MINDIG MARADJ TANULÓ

Minden egyes ember, akivel találkozom, feljebbvaló nálam valamiben. Így hát tanulok tőle.

– RALPH WALDO EMERSON

Dzsingisz kán legendája visszhangot vert a világtörténelemben: egy barbár hódító, aki vérszomjtól hajtva terrorizálta a civilizált világot. Mongol hordáival bejárta Ázsiát és Európát, semmi nem gátolta meg a fosztogatásban, az erőszakban, és nemcsak az útjába eső

embereket ölte meg, de a kultúrájukat is lerombolta. Aztán ez a félelmetes jelenség nomád harcosaival együtt egyszerűen eltűnt a történelemből, mert a mongolok nem alkottak semmi maradandót.

Mint minden zsigerből jövő, érzelmi véleményformálás, ez sem állhatna távolabb az igazságtól. Mert Dzsingisz kán nemcsak a valaha élt egyik legnagyobb katonai lángelme volt, de folyamatosan tanult is, és elsőprő győzelmeit sok esetben annak köszönhetette, hogy képes volt átvenni a legjobb technológiákat, gyakorlatokat, újításokat azokból a kultúrákból, amelyekkel birodalma érintkezésbe került.

Igazából ha valami jellemző regnálására, illetve az azt követő több évszázados dinasztikus uralomra, az a kisajátítás.

A mongolok Dzsingisz kán irányítása alatt könyörtelenül ellopták és beolvasztották minden meghódított nép kultúrájának legjobb elemeit. Bár nem voltak technológiai újításaik, ahogy gyönyörű mongol épületekről vagy műalkotásokról sem beszélhetünk, minden csata és minden ellenség után valami újjal bővült a kultúrájuk. Dzsingisz kán nem született lángelmének. Ahogy egy életrajzírója megjegyezte, „rendkívül fegyelmezett és összpontosított elméje egy pillanatra sem hagyott fel a pragmatikus tanulással, a tapasztalati alkalmazkodással és a folytonos felülvizsgálattal”.

Ő lett minden idők legnagyobb hódítója, mert sokkal nyitottabb volt a tanulásra, mint bármelyik másik hadvezér.

A kán első nagyobb győzelmeit egységei újjászervezésének köszönhetette: katonáit tízes csoportokra osztotta. A rendszert a szomszédos török törzsektől leste el, és ezzel önkéntelenül is a tízes számrendszerre térítette át a mongolokat. Növekvő birodalmuk révén hamarosan kapcsolatba kerültek egy másik „technológiával” is, amivel korábban sosem találkoztak: a fallal körülvett városokkal. A tangut^{21} rajtaütések során a kán először szembesült a megerősített városok elleni háború előnyeivel és hátrányaival, az ostromstratégiával, és gyorsan a szakértőjévé vált. Később kínai mérnökök segítségével megtanította katonáit ostromgépezetek építésére, melyekkel ledönthetik a falakat. A dzsüdzsik^{22} elleni hadjárata idején megtanulta, mennyire fontos elnyerni az emberek szívét és elméjét. Együttműködött a meghódított földek tanítóival és a királyi családdal, ezáltal képes volt oly módon megtartani és

irányítani ezeket a területeket, ahogy más birodalom nem tudta volna. Onnantól fogva, amikor elfoglalt egy várost vagy országot, magához hívatta a legokosabb csillagászokat, orvosokat, gondolkodókat és tanácsadókat – bárkit, aki segíthetett egységeinek céljuk elérésében. Pontosan ezért utaztak katonáival kihallgatók és tolmácsok.

Ez a szokás a kán halálát is túlélte. Míg maguk a mongolok teljes mértékben a háború művészetének szentelték magukat, jó hasznát vették minden kézművesnek, kereskedőnek, tanítónak, művésznek, szakácsnak és képzett munkásnak, akivel csak kapcsolatba kerültek. A Mongol Birodalomban vallási szabadság uralkodott, és mindenekelőtt szerették az új ötleteket, valamint a kultúrák keveredését. Ők vitték Kínába a citromot, és nyugatra a kínai tésztát. Terjesztették a perzsa szőnyegeket, a germán bányásztechnológiát, a francia fémmegmunkálást és az iszlám vallást. A hadviselést forradalmasító ágyú állítólag a kínai puska, a muszlim tűzár és az európai fémművesség vegyítéséből született meg. Ezeket a mongolok tanulás és új ötletek iránti nyitottsága hozta össze.

Amikor első alkalommal sikert érünk el, új helyzetekben találjuk magunkat, új problémákkal szembesülünk. A frissen előléptetett katonának el kell sajátítania a politika művészetét. Az ügynöknek a menedzselést. Az alapítónak a cég képviseletét. Az írónak más művek szerkesztését. A humoristának a színészkedést. A séfnek az étterem irányítását.

És mindez nem jár veszélyek nélkül. John Wheeler fizikus, aki a hidrogénbomba kifejlesztésében is közreműködött, egyszer azt mondta: „Ahogy egyre nagyobb lesz tudásunk szigete, úgy növekszik tudatlanságunk partvonala is.” Más szóval minden győzelem és fejlesztés, ami okosabbá tette Dzsingisz kánt, egyben újabb helyzetekkel szembesítette őt, melyekkel korábban még sosem találkozott. Nagyon különleges fajta szerénységre van szükség annak megértéséhez, hogy minél több és több dolgot sajátítasz el, annál kevesebbet tudsz. Ne feledd, Szókratész bölcsessége is abban rejlett, hogy tisztában volt vele, mennyire hiányos a tudása.

A teljesítménnyel együtt érkezik az egyre nagyobb nyomás, hogy tegyünk úgy, mintha többet tudnánk, mint amennyit valójában

tudunk. Hogy tegyünk úgy, mintha máris mindennek a birtokában lennénk. *Scientia infla* (a tudás felfúj). Emiatt kell aggódnunk, ez a kockázat – azt gondolni, hogy megállapodtunk, hogy biztonságban vagyunk, miközben valójában a tudás és az ismeret egy megfoghatatlan, állandóan változó folyamat.

A kilencszeres Grammy-díjas, Pulitzer-díjas jazz-zenész, Wynton Marsalis egy alkalommal ezt mondta egy fiatal, tehetséges muzsikusnak az élethosszig tartó zenetanuláshoz szükséges beállítottságról: „Az alázat elősegíti a tanulást, mert háttérbe szorítja a szemellenzős arroganciát. Nyitottá tesz az igazságok meglátására, és nem fogsz saját utadba állni... Tudod, miből lehet megállapítani, hogy valaki valóban alázatos? Szerintem van egy nagyon könnyen észrevehető jele: az alázatosok, mivel folyamatosan figyelnek és tanulnak, fejlődnek. Sosem mondják: »én ismerem az utat«.”

Nem számít, mit tettél eddig, jobban jársz, ha továbbra is tanuló maradsz. Onnantól, hogy abbahagyod a tanulást, elkezdődik a haldoklásod.

Nem elég csak kezdetben tanulni, ezt a beállítottságot egy életre magadévá kell tenned. Tanulj *mindenből* és *mindenkitől*. Az emberektől, akiket legyőzöl, akik téged győznek le, akiket nem kedvelsz – még az ellenségeidtől is. Minden lépésnél, az élet minden útelágazásánál ott a lehetőség a tanulásra – és még ha ez a lecke pusztán megerősítő jellegű is, nem hagyhatjuk, hogy az egónk meggátoljon az újbóli meghallgatásában.

Saját intelligenciánktól meggyőzve túlságosan gyakran maradunk a komfortzónánkban, ami biztosítja, hogy soha ne érezzük magunkat ostobának (és soha ne kelljen újraértékelnünk vagy bővítenünk azt, amit már tudunk). Elfedi tudásunk homályos foltjait, míg végül már túlságosan késő lesz irányt váltani. Észre sem vesszük, de itt fizetjük meg a vámot.

Mesterségünk gyakorlása közben mindannyiunknak szembe kell néznünk egy bizonyos veszéllyel. Akárcsak a szirének, az ego is simogató, megerősítő dallamot énekel – ami zátonyra futtathat minket. Abban a pillanatban, amikor hagyjuk, hogy az ego azt mondja nekünk, *készen vagyunk*, a tanulás csikorogva megtorpan. Ezért mondta Frank Shamrock: „Maradj *mindig* tanuló.” A folyamat soha nem érhet véget.

A megoldás ugyanolyan egyértelmű, mint amilyen kellemetlen, legalábbis kezdetben: végy kézbe egy olyan témával foglalkozó könyvet, amiről alig tudsz valamit. Menj olyan társaságba, ahol a te tudásod a legkisebb. Az a kényelmetlen érzés, az a védtelenség, amit megtapasztalsz, amikor legmélyebb meggyőződéseid ellen kihívást intéznek – mi lenne, ha *szándékosan* vetnéd magad alá ezeknek? Változtass a gondolataidon. Változtass a környezeteden.

Az amatőr védekezik. A profi megtalálja a módját, hogy a tanulás (sőt, néha még a megszágyenyülés is) élvezhető legyen; szereti, ha számon kérik és megleckéztetik, a tanulást pedig egy folyamatos, soha véget nem érő folyamatként kezeli.

A legtöbb militáns kultúra – és az emberek általában – uralni akarja azt, amivel találkozik, és megpróbálja ráerőltetni saját értékeit. A mongolok ezzel szemben minden helyzetet egyedileg mérlegeltek, és szükség esetén felváltották a korábbi gyakorlatot egy újjal. Minden nagy üzlet így kezdődik, de aztán történik valami. Vegyük a bomlás elméletét, amely szerint egyszer minden üzletet tönkretesz valamilyen új trend vagy innováció, amelyre az érintettek a világ minden erőforrásának birtokában sem tudnak reagálni. Miért van ez? Miért nem képesek a cégek megváltozni vagy alkalmazkodni?

Nagyrészt azért, mert elveszítették a képességüket a tanulásra. Megszűntek tanulónak lenni. Abban a másodpercben, hogy ez megtörténik veled, a tudásod törékennyé válik.

Peter Drucker, a híres menedzser és üzleti gondolkodó azt vallja, nem elég, ha valaki csak akar tanulni. Ahogy az emberek egyre előrébb jutnak, azt is meg kell érteniük, *hogyan* kell tanulniuk, azután létre kell hozniuk egy rendszert, amely támogatja ezt a szüntelen tanulási folyamatot. Másként fogalmazva: egyfajta önmagunk által előidézett tudatlanságra kárhozzatjuk magunkat.

NE TALÁLJ KI TÖRTÉNETEKET

A legenda nem az élőkben válik legendává, hanem az elmesélések által.

Bill Walsh futballedző és ügyvezető igazgató 1979-től kezdődően mindössze három év alatt a sportág, de talán az egész professzionális sport legrosszabb csapatából, a San Francisco 49ers-ből Super Bowl-győztes gárdát faragott. Amikor feje fölé emelte a Lombardi-trófeát, nagy lehetett a kísértés, hogy azt mondja, mindvégig az NFL történetének legnagyobb fordulatát tervezte. Ugyanez a kísértés környékezhetette meg, amikor évtizedekkel később összeállította emlékiratait.

Szexi sztori lett volna. Hogy a hatalomátvétel, a fordulat, az átalakulás kitartó tervezés eredménye. Hogy minden úgy történt, ahogy elgondolta – mert ő annyira jó és tehetséges. Soha senki nem hibáztatta volna érte, ha ezt mondja.

Mégsem hódolt be ezeknek a fantáziáknak. Amikor megkérdezték Walsht, összeállított-e menetrendet a Super Bowl megnyeréséhez, tudod, mit válaszolt? Minden alkalommal azt, hogy *nem*. Mert amikor átveszel egy ilyen gyenge csapatot, ezek az ambíciók teljességgel téveszmések lennének.

Az érkezése előtti évben a 49ers 2–14-es mutatóval végzett. A csapat demoralizálódott, összeomlott, a játékosbörzén sem választhatott jó helyen, eluralkodott a vesztes hozzáállás. Az új edző első évében megint tizennégy meccsen veszítettek. Walsh a második éve közepén kis híján lemondott, mert nem volt biztos benne, hogy képes lesz eredményt elérni. És mégis, huszonnégy hónappal a színre lépése (és valamivel több mint egy évvel a távozási szándéka) után ő lett a Super Bowl-bajnok „zseni”.

Hogy történhetett ez? Hogyan lehetséges, hogy ez nem valamiféle „terv” része volt?

A válasz, hogy amikor Bill Walsh átvette az irányítást, nem a győzelemre koncentrált. Ehelyett bevezette azt a rendszert, amit ő „teljesítménynormának” nevezett el. A lényeg: *mit* kellene tenni. *Mikor. Hogyan.* A legelemibb szinten és a klubnál egyaránt. Walshnak csak egyetlen eltervezett menetrendje volt, mégpedig ezeknek a normáknak a bevezetéséről.

Látszólag teljesen triviális részletekre összpontosított. A játékosok nem ülhettek le edzés közben. Az edzőknek nyakkendőket kellett viselniük, és be kellett tűnniük az ingüket. Mindenkitől maximális erőfeszítést és elkötelezettséget várt el. A sportszerűséget mindennél előbbre valónak tartotta. Az öltözőnek tisztának és rendezettnek kellett lennie. Nem tűrte a dohányzást, a balhét, a trágár beszédet. Az irányítóknak megmondta, hol és hogyan tartsák a labdát. A védekezőkbe harminc különböző játékvariációt sulykolt bele. A passzvonalakat folyamatosan vizsgálta, és *centikre* lebontotta. Az edzéseket percre pontosan megtervezte.

Hiba lenne azt gondolni, hogy ez az irányításról szólt. A teljesítménynormával a kiválóság csíráját akarta elültetni játékosaiiban. Ezek a látszólag egyszerű, de szigorú normák többe számítottak bármilyen nagy tervnél vagy erődemonstrációnál. Úgy gondolta, ha a játékosok képesek törődni a részletekkel, „az eredmény is törődni fog magával”, és jönnek a győzelmek.

Walsh elég erős és magabiztos volt, hogy tudja, ezek a normák előbb vagy utóbb győzelmekhez vezetnek. Ugyanakkor a szerénység sem hiányzott belőle, így pontosan tudta, nem lesz képes megjósolni, *mikor* következnek be ezek a győzelmek. Hogy gyorsabban érkeztek, mint bármelyik másik edzőnek a futballtörténelemben? Az csak a játékot befolyásoló szerencsén múlt, nem holmi grandiózus terven. Valójában a második évben az egyik edző amiatt panaszkodott a tulajdonosnak, hogy Walsh túlságosan elveszik a részletekben, és nincs terve a győzelemhez. Walsh rövidesen megvált ettől az edzőtől.

Kétségbeesetten szeretnénk hinni, hogy akik egy hatalmas birodalom felett rendelkeznek, azok *tervet készítettek* a felépítésére. Miért? Hogy mi is belemerülhessünk az élvezetes tervezgetésbe. Hogy minden dicsőséget besöpörhessünk a jó dolgokért, amelyek történnek velünk, a gazdagságért és tiszteletért, amiben részesülünk. Hogy amikor visszanezel a sikerhez vezető valószínűtlen és hihetetlen útra, azt mondhasd: mindvégig tudtam. Ahelyett, hogy azt mondanád: reménykedtem benne. Dolgoztam érte. Szerencsém volt. Természetesen nem tudtál semmit, vagy ha mégis, az sokkal inkább volt hit, mint biztos tudás. De ki akar emlékezni azokra az időszakokra, amikor kételkedett magában?

Történetek kitalálása régen megesett dolgokról nagyon is emberi sajátosság, ugyanakkor veszélyes és hamis. Saját históriánk megírása arroganciához vezet. Életünket történetté változtatja – saját magunkat pedig karikatúrává –, miközben tovább kell élnünk benne. Ahogy Tobias Wolff írja *Old School* című regényében, ezek a magyarázatok és történetek „később összeállnak, majd miután többször is elmesélték őket, kinevezik magukat emlékké, és nincs többé esély felfejteni a valóságot”.

Bill Walsh megértette, hogy valójában a teljesítménynormák – ezek a megtévesztően apró dolgok – felelősek a csapat átalakulásáért és a győzelmekért. Viszont az újságokban ez unalmasan hangzott volna, ezért hagyták figyelmen kívül, és inkább elnevezték „zseninek”.

Ha Walsh elfogadja ezt a titulust és a köré szőtt mítoszt, az nem csupán az ártalmatlan kis hiúság kategóriájába esett volna. A kitalált történetek ugyan nem változtatják meg a múltat, viszont károsan befolyásolhatják a jövőt.

Játékosai hamarosan demonstrálták is, milyen veszélyeket rejt, ha átadják magukat egy mesének. Hozzánk hasonlóan ők is hinni akarták, hogy valószínűtlen győzelmük azért következett be, mert különlegesek. Az első Super Bowljuk utáni két évben a csapat borzalmasan szerepelt – részben az ilyesfajta győzelmekhez társuló veszélyes magabiztosság miatt –, a huszonkét mérkőzésből tizenkettőt elveszítettek. Ez történik, ha idő előtt olyan erőt tulajdonítasz magadnak, amivel még nem rendelkezel. Ez történik, amikor azon kezdesz gondolkodni, *mit mond el rólad* gyors fejlődésed, és elhanyagolod az erőfeszítést, illetve nem tartod magad a normákhoz, amelyek eredetileg táplálták a sikereket.

A csapat csak akkor nyert újra, amikor szívvel-lélekkel visszatért a teljesítménynormákhoz (három újabb Super Bowl, és kilenc konferenciagyőzelem, illetve divízióbajnoki cím egy évtized alatt). A győzelmek csak azután tértek vissza, hogy nem foglalkoztak többé a maguk mítoszával, és ismét a feladatokra összpontosítottak.

És van még valami: onnantól, hogy győztél, mindenkinek a célkeresztjében leszel. A csúcson töltött időszakban engedhetsz legkevésbé az egódnak – mert a tét sokkal nagyobb, a hibahatárok pedig sokkal kisebbek. Ha lehet, a képesség a figyelemre, a

visszajelzések meghallgatására, a fejlődésre és továbblépésre most még többet számít, mint korábban.

A tények többet érnek, mint a történetek és a képzelet. A 20. századi bankárnak, Bernard Baruchnak volt erre egy találó mondása: „Ne próbálj a legalacsonyabban vásárolni és a legmagasabban eladni. Erre senki nem képes... legfeljebb a hazugok.” Vagyis az emberek állításait az üzleti piacon végrehajtott cselekedeteikről csak nagyon ritkán lehet elhinni. Jeff Bezos, az Amazon alapítója is beszélt erről a kísértésről. Ő szereti emlékeztetni magát, hogy milliárd dolláros behemótja létrehozásánál nem volt „aha-pillanat”, akármilyen is olvasható a róla szóló újságcikkekben. Egy cég megalapítása, a pénzszerzés a piacon, vagy egy ötlet megformálása mindig zűrzavaros folyamat. Az utólagos történetmesélés olyan tisztaságot és átláthatóságot kölcsönöz neki, ami soha nem létezett.

Amikor felfelé törekszünk, ellen kell állnunk a készítésnek, hogy más emberek történetei alapján fejtsük vissza a siker receptjét. Amikor elérjük a célunkat, nem szabad úgy tennünk, mintha mindent előre kiterveltünk volna. Itt nincs helye a grandiózus meséknek. Ne feledd: ott voltál, amikor megtörtént.

Néhány évvel ezelőtt a Google egyik alapítója azt mondta, a reményteljes cégeket és vállalkozásokat úgy méri fel, hogy felteszi a kérdést, „meg fogják-e változtatni a világot”. Amivel nincs is semmi baj, csak hogy a Google nem így indult (Larry Page és Sergey Brin két stanfordi PhD-s volt, akik a disszertációjukat írták). A YouTube sem (alapítóik nem a televíziót próbálták újraértelmezni, csak mókás videókat szerettek volna megosztani). A valódi érték többnyire nem így születik.

Paul Graham beruházó (aki az Airbnb-ben, a Redditben, a Dropboxban és hasonló helyeken fektette be pénzét) ugyanabban a városban dolgozik, ahol néhány évvel korábban Walsh tevékenykedett, és mindig arra figyelmezteti az induló cégeket, hogy tartózkodjanak a merész, nagy ívű tervek korai megfogalmazásától. Kapitalistaként természetesen olyan vállalkozásokat akar támogatni, melyek átalakítanak iparágakat és megváltoztatják a világot – hiszen ott van a pénz. Azt akarja, hogy „félelmetesen ambiciózus” elképzelésekkel rendelkezzenek, de szerinte „a valóban nagy dolgok

véghezvitele megtévesztően apró cselekedetekkel kezdődik”. Azt mondja, ne indíts frontális támadást egóból; inkább kezdj kis tétellel, és fokozatosan, menet közben építsd fel magadban az ambíciót. Egy másik híres tanácsa is jól illik ide: „Tartsd meg kicsinek a becsvágyadat.” Szóljon minden a munkáról és a mögötte lévő elvekről – ne a dicsőséges látomásról, amelyből jó szalagcímet lehet faragni.

Napóleon „A Végzetrel!” szavakat vésette a feleségének ajándékozott eljegyzési gyűrűbe. Mindig is hitt a végzetben, a sorsban, ezzel indokolta legmerészebb, legambiciózusabb elképzeléseit. Ezért tudott újra és újra megkapaszkodni, jóval a neki kiszabott időn túl is, míg végül a valódi sorsa nem lett más, mint válás, száműzetés, vereség és megszégyenülés. A dicső sors egyben keserves rabszolgaság is, emlékeztet minket Seneca.

Nagyon veszélyes hinni az embereknek, amikor a „lángelme” kifejezést használják – és még veszélyesebb, amikor hagyjuk, hogy az önhittség ugyanezt mondja rólunk. Ez érvényes minden címkére, amely a karrierrel együtt jön: hirtelen „filmkészítők” leszünk, „írók”, „befektetők”, „vállalkozók” vagy „igazgatók”, csak mert végrehajtottunk valamit? Ezek a címkek nemcsak a valósággal állítanak szembe, de a stratégiával is, amely eredetileg sikeressé tett. Onnantól úgy gondolhatjuk, a jövőbeli siker a történet természetes része – miközben az a munkában, a kreativitásban, az állhatatosságban és a szerencsében gyökerezik.

Nem kétséges, hogy a Google eltávolodása saját gyökereitől (az elképzelések és a potenciál összekeverése a *tudományos és technológiai merészséggel*) hamarosan problémákat fog okozni. Valójában ennek már mutatkoznak is a jelei az olyan projektek nyilvános bukásában, mint a Google Glass és a Google Plus. Ezzel persze nincsenek egyedül. Azok a művészek, akik azt gondolják, az „inspiráció” és a „fájdalom” táplálja művészetüket, és ebből építenek fel egy imázst – a kemény munka és kitartó igyekezet helyett –, gyakran találják magukat a gödör mélyén.

Ugyanez igaz ránk is, foglalkozástól függetlenül. Ahelyett, hogy úgy tennénk, mintha valami nagy ívű történet szereplői lennénk, a kivitelezésre kell összpontosítanunk – mégpedig a kiváló

kivitelezésre. El kell vetnünk a hamis koronát, és tovább dolgozni azon, ami eljuttatott minket idáig.

Mert az az egyetlen dolog, ami képes a jó úton tartani minket.

MI FONTOS SZÁMODRA?

A kezdeti lépés a bölcsességhez és az öregkorhoz annak ismerete, mi a legfontosabb számodra.

– ROBERT LOUIS STEVENSON

A polgárháború befejezése után Amerika két legnépszerűbb és legfontosabb embere Ulysses S. Grant és barátja, William Tecumseh Sherman voltak. Gyakorlatilag ők ketten tették lehetővé az Unió győzelmét, a hálás nemzet pedig azt mondta: kívánjatok bármit, amíg éltek, a tiétek.

A rendelkezésükre bocsátott szabadsággal a birtokukban Sherman és Grant különböző irányokba indultak. Sherman, akinek az útját korábban már követtük, irtózott a politikától, újra és újra visszautasította, hogy valamilyen magas posztot foglaljon el. „Ami rangra szükségem van, azzal már rendelkezem” – mondta. Láthatóan sikerült úrrá lennie az egóján, és később New Yorkban telepedett le, ahol a jelek szerint boldog elégedettségben élt.

Grant, aki korábban nem sok érdeklődést mutatott a politika iránt, és valójában pontosan azért tudott sikeres tábornok lenni, mert nem tudta, hogyan játsszák a politikát, úgy döntött, megpályázza az ország legmagasabb pozícióját: az elnöki széket. Földcsuszamlásszerű győzelmet aratott a választáson, majd az amerikai történelem legkorruptabb, legellentmondásosabb, legkevésbé hatékony kormányát irányította. Őszinte, jószívű és hűséges emberként nem tudott helyt állni Washington mocskos világában, amely nagyon gyorsan kifejtette rá káros hatását. Sokat becsmérelt, vitatott alakként vonult vissza két fárasztó periódust követően, szinte meglepődve gyenge teljesítményén.

Grant az elnöki időszak után majdnem minden pénzét egy bróker cég megnyitásába fektette, közösen egy Ferdinand Ward nevű, kétes megítélésű pénzemberrel. Ward, kora Bernie Madoffja piramisjátékká alakította a vállalkozást, és kiforgatta vagyonából Grantet. Ahogy Sherman írta együtt érzően és megértően barátjáról: „versenyre akart kelni a milliomosokkal, akik bármit megadtak volna akármelyik katonai sikeréért”. Grant rengeteg mindent elért, de sosem volt elégedett. Nem tudta eldönteni, mi számít igazán, mi a legfontosabb számára.

A helyzet tehát az, hogy soha nem vagyunk boldogok azzal, amink van, arra is vágyunk, amit mások birtokolnak. Sőt, annál is *többet* akarunk. Kezdetben még tudjuk, mi fontos számunkra, de amint megkaptuk, elveszítjük szem előtt a prioritásokat. Az ego megingat, majd tönkretesz minket.

Tisztessége arra kötelezte, hogy fedezze cége adósságait, ezért Grant felbecsülhetetlen értékű háborús emlékeit biztosítékként felhasználva kölcsönöket vett fel. Elméjében, szellemében és testében is megtörve, utolsó éveit torokrákkal küszködve töltötte, de megpróbálta befejezni emlékiratait, hogy hátrahagyhasson valamit a családjának. Végül sikerrel járt, de nem sokon múlt.

Az ember beleborzong, ha arra gondol, hogyan hagyta el az életerő ezt a hőst, aki mindössze hatvanhárom évesen távozott közülünk, kínok közt és legyőzötten. Egyenes és becsületes ember volt, aki nem tudott segíteni magán, nem sikerült összpontosítania, és végül jóval alulmúlta önnön zseniális elméjét. Mivel kellett volna inkább töltenie azokat az éveket? Milyen irányban fejlődhetett volna Amerika az irányítása alatt? Mennyivel tehetett volna többet?

Nem mintha ebben a tekintetben egyedinek számítana. Mindannyian sokszor mondunk igent gondolkodás nélkül, vagy valami ködös csábítás hatására, esetleg mohóságból vagy hiúságból. Mert nem tudunk nemet mondani – mert ha megtennénk, esetleg kimaradnánk valamiből. Azt gondoljuk, az „igen” hatására több mindenre leszünk képesek, miközben pontosan abban gátol minket, amire törekszünk. Értékes időt pazarolunk el az életünkben, hogy olyasmit tegyünk, amihez nincs kedvünk, hogy bizonyítsunk olyan embereknek, akiket nem tisztelünk, és megszerezzünk olyan dolgokat, melyekre nem is vágyunk.

Miért tesszük ezt? Mostanra nyilvánvalóvá kellett válnia.

Az ego irigységhez vezet, kis és nagy emberek csontjait egyaránt elrothasztja. Az ego birtokosa megtévesztésével ássa alá az emberi nagyságot.

Legtöbbször tiszta elképzelésekkel indulunk, pontosan tudjuk, mit akarunk az élettől. Tudjuk, mi a fontos. A siker, amit elérünk – főként, ha korán jön vagy nagy mennyiségben – nagyon szokatlan helyre repít minket. Hirtelen idegen környezetben találjuk magunkat, és elveszítjük az irányérzékünket.

Minél tovább jutsz a teljesítmény útján – bármilyen területen is dolgozol –, annál gyakrabban találkozol sikeres emberekkel, akik mellett jelentéktelenné válsz saját szemedben. Nem számít, milyen jól dolgozol; egód és az ő teljesítményük miatt *semminek* érzed magad, ahogy ők is magukat más, még sikeresebb emberek mellett. Ez a kör sosem ér véget, ellentétben a világon töltött rövid időnkkel – vagy a lehetőség apró ablakával, amely megnyílik előttünk.

Ezért önkéntelenül is gyorsítunk a tempón, hogy tartani tudjuk a lépést másokkal. De mi van, ha különböző emberek különböző okokból sietnek? Mi van, ha nem is csak egy verseny zajlik?

Ez az, amit Sherman Grantról mondott. A „Háromkirályok ajándéka” című novella^[23] ironikus helyzetét idézi, amelyen igyekezettel üldözünk valamit, ami nem is fog igazi örömet okozni. Vagy legalábbis nem tartósan. Jó lenne néha megállni egy másodpercre.

Persze a versenyszellem nagyon fontos erő az életben. Ez hajtja előre a piacot, és többnyire ez áll az emberi faj legnagyobb eredményei mögött is. Az egyén szintjén azonban kritikus fontosságú, hogy tudd, *kivel* versenyzel és *miért*, hogy tisztában legyél vele, milyen közegbe kerültél.

Egyedül te ismered a versenyt, amelyben elindultál, kivéve, ha az egód úgy dönt, csak akkor érsz valamit, ha *jobb* vagy, *több* vagy, *mindenhol*, *mindenkinél*. Még fontosabb, hogy mindannyian rendelkezünk valamilyen különleges potenciállal és céllal; ez azt jelenti, hogy mi vagyunk az egyetlenek, akik képesek értékelni és meghatározni életünk feltételeit. Túlságosan gyakran nézünk más emberekre és határozzuk meg az ő elismerésüket szabványként,

amit teljesítenünk kell, és éppen ennek eredményeképp tékozzunk el célunkat és a bennünk rejlő potenciált.

Seneca szerint a görög *euthymia* szót kell szem előtt tartanunk: saját utunk érzékelését jelenti, illetve azt, hogyan maradjunk rajta, ügyet sem vetve a rengeteg másakra, amelyik keresztezi. Vagyis soha nem a másik fickót kell legyőznöd, nem kell többnek lenned másoknál. Egyszerűen csak légy önmagad, de a lehető legjobb módon, anélkül, hogy engednél a különféle csábításoknak. A lényeg, hogy eljuss oda, ahova indultál. Hogy a lehető legtöbbet teljesítsd a céljaidból. Ennyi az egész. Nem több, és nem kevesebb. (Az *euthymia* jelentése egyébként „nyugalom”.)

Ideje leülnöd, alaposan átgondolnod, mi az igazán fontos számodra, és lépéseket tenned, hogy megszabadulj a többitől. E nélkül a siker nem lesz élvezhető, nem lesz olyan teljes, mint lehetne. Vagy ami még rosszabb, nem fog sokáig tartani.

Ez különösen igaz a pénzre. Ha nem tudod, mennyire van szükséged, az alapértelmezés könnyen lehet az, hogy „még többre”, és gondolkodás nélkül kritikus energiákat irányítasz át valódi céljaidtól a bankszámlád feltöltésére. „Amikor a bizonytalanságot ambícióval vegyíted, egyszerűen képtelen vagy nemet mondani” – mondta Jonah Lehrer, a plagizáló, kegyvesztetté vált újságíró, amikor visszaemlékezett bukására.

Az ego elutasítja a kompromisszumot. Miért kötne alkut? Ő *mindent* magának akar.

Az ego vesz rá a megcsalásra, miközben szereted a házastársad. Mert akarod, ami a birtokodban van, és *azt is*, ami nincs. Az ego teszi fel azt a kérdést is, hogy bár még csak most kezdtél megszokni egy dolgot, miért nem ugrasz bele rögtön egy másikba? Végül túl sokszor fogsz igent mondani, olyasmire is, amit alig látsz a horizonton. Olyanok leszünk, mint a Moby Dicket üldöző Ahab kapitány, és a motivációinkat már mi magunk sem fogjuk érteni.

Lehet, hogy a pénz az első számú motiváló erő számodra. Vagy a család. Esetleg a befolyás vagy a változtatás. Talán egy szervezetet akarsz létrehozni, amelyik sokáig fennáll, vagy valamilyen fontos célt szolgál. Ezek mind nagyon jó motivációk, de akkor is tudnod kell, mit nem akarsz, és miben fog meggátolni a választásod. Mert a stratégiák gyakran kölcsönösen kizárják egymást. Senki nem lehet

egyszerre operaénekes és popzenei tinibálvány. Az élet megköveteli ezeket a kompromisszumokat, az ego azonban nem ismeri őket.

Tehát miért teszed, amit teszel? Erre a kérdésre kell választ adnod. Addig törd a fejed rajta, amíg rá nem jössz. Csak akkor tudod megérteni, mi számít, és mi nem. Csak akkor tudsz nemet mondani, csak akkor tudod magad mögött hagyni a jelentéktelen vagy talán nem is létező, ostoba versenyeket. Csak akkor lesz könnyű figyelmen kívül hagyni a „sikeres” embereket, mert többnyire nem is azok – legalábbis hozzád, de gyakran még saját magukhoz mérten sem. Csak akkor tudod kifejleszteni magadban azt a higgadt magabiztosságot, amiről Seneca beszélt.

Minél több mindened van, és minél többet tettél eddig, annál nehezebb fenntartani a ragaszkodást kitűzött célodhoz, ám annál fontosabb, hogy mégis sikerüljön. Mindenki szeret megmártózni abban a legendában, hogy *ha birtokában volna annak a valaminek* – ami általában másnak megvan –, akkor boldog ember lenne. Néhanyszor meg kell égetnie magát, mire rájön ennek az illúzióknak az ürességére. Időnként mindannyian valamilyen projekt vagy kötelezettség közepén találjuk magunkat, és nem igazán értjük, mit keresünk ott. Bátorság és hit kell ahhoz, hogy le tudjuk állítani magunkat.

Találd ki, miért mész valami után. Ne törődj azokkal, akik megpróbálják megváltoztatni a tempódat. Vágyjanak ők arra, amid neked van, és ne fordítva. Mert ez az igazi függetlenség.

ELVÁRÁS, IRÁNYÍTÁS ÉS PARANOIA

A közelgő idegösszeomlás egyik tünete az a meggyőződés, hogy az illető valami rettenetesen fontos munkát végez.

– BERTRAND RUSSELL

Amikor Xerxész, a perzsa uralkodó Görögország elleni hadjárata során átkelt a Helléspontoszon, a hullámok feltámadtak, és

lerombolták a hidat, amelyet mérnökei napokon át építettek. Xerxész erre láncokat vetett a vízbe, és megparancsolta, hogy háromszáz korbácsütést mérjenek a tengerre, majd bélyegezzék meg tüzes vassal. Miközben katonái végrehajtották a büntetést, szónoklatot tartott: „Te keserű és sós víz, urad ezt a büntetést méri rád, mert megsértetted, holott ő soha nem bántott téged!” Ó, és mellesleg lefejeztette a hídepítőket.

Hérodotosz, a híres történész „hiábavalónak” nevezte a színjátékot, ami elég enyhe megfogalmazás, az „ostoba” és a „kényszerképzetes” sokkal találóbb volna rá. Ám ez is részét képezte Xerxész személyiségének. Nem sokkal korábban levelet írt egy közeli hegynek, amelybe csatornát akart vájatni. Lehet, hogy magas vagy és büszke, írta, de ne merészelj bármiféle gondot okozni nekem, mert beledöntelek a tengerbe.

Nevetséges és szánalmas, nem igaz?

Xerxész eszelős fenyegetőzése sajnos nem történelmi anomália. A sikerrel és különösen a hatalommal együtt járnak a legnagyobb és legveszélyesebb képzelgések: az elvárás, az irányítás és a paranoia.

Remélhetőleg te nem kerülsz olyan állapotba, hogy antropomorfizálni kezdj, és bosszút állj élettelen tárgyakon. Ez már tiszta, jól felismerhető örület, de szerencsére nagyon ritka. Sokkal valószínűbb és gyakoribb jelenség, hogy túlbecsüljük saját hatalmunkat. Azután elveszítjük a perspektívát. Végül ugyanoda jutunk, ahová Xerxész, és egy hatalmas vicc lesz belőlünk.

„A valaha ismert legerősebb mérge Caesar babérkoszorújából származik” – írta a költő William Blake. A siker varázslatot bocsát ránk.

A problémát ugyanaz az út rejt, amelyik elvezetett minket a sikerhez. Amit véghezvittünk, ahhoz sok esetben nyers erőre és akaratra volt szükség. A vállalkozás és a művészet terén is létre kellett hozni valamit ott, ahol korábban semmi nem volt. A vagyonszerzés a piac és az esélyek legyőzését jelentette. A sportban a bajnokok fizikai fölényüket bizonyították ellenfeleikkel szemben.

A siker eléréséhez félre kellett söpörni a körülöttünk lévő emberek kételyeit és fenntartásait, vagyis elutasítani az elutasítást. Ám ehhez

vállalnunk kell bizonyos mértékű kockázatot. Bármikor feladhattuk volna, de azért tartunk itt, mert nem tettük. A kitartás és a bátorság az esélyekkel szemben többé-kevésbé irracionális jellemvonás – bizonyos esetekben *nagyon is* irracionális. Amikor azonban működik, igazoltnak érezzük ezeket a tendenciákat.

És miért is ne tennénk? Teljesen emberi dolog azt gondolni, hogy mivel egyszer már sikerült – hogy megváltoztattuk a világot kisebb-nagyobb mértékben –, valamiféle mágikus hatalom van a birtokunkban. Azért tartunk itt, mert nagyobbak, erősebbek, okosabbak vagyunk. *Mi hozzuk létre* azt a valóságot, amelyben létezünk.

Röviddel azelőtt, hogy megsemmisítette több milliárd dollárt érő vállalatát, Ty Warner, a Beanie Babies plüssállatok kitalálója felülbíráltja egyik beosztottja óvatos tiltakozását. „A Ty névvel egy rakás szart is el lehet adni!” – kérkedett. Tévedett. És nem csak a cég állt bele a földbe, később ő maga is alig úszta meg a börtönt.

Nem számít, hogy milliárdos, milliomos, vagy csak egy kölyök vagy, aki időben lecsapott valami jó munkára. A teljes és feltétel nélküli bizonyosság érzése, ami eljuttatott ide, könnyen teherre válhat, ha nem vigyázol. A vágyaid és álmaid egy jobb élettel kapcsolatban, az erőfeszítéseidet hajtó becsvágy mind őszinte hajtóerőként jelentkeznek, de ha nem ügyelsz rájuk, önhittséggé és elvárásokká alakulnak. Ugyanez vonatkozik az irányítási ösztönre – könnyen a függőjévé válhatsz. Alig várod, hogy bizonyítsd a kételkedők tévedését? A paranoia csírái már előbújtak benned.

Való igaz, új életed felelősségvállalásaival együtt járnak bizonyos indokolható feszültségek és aggodalmak. A rengeteg dolog, amit felügyelni kell, a frusztráló hibák azoktól az emberektől, akiknek több eszük is lehetne, a kötelezettségek végtelen folyama – erre senki sem készít fel minket, így még nehezebb megbirkózni velük. Az ígéret földjének barátságosnak kellene lennie, nem idegesítőnek. Mégsem hagyhatod, hogy a falak bezáródjanak körülötted. Kontrollálnod kell önmagadat és az érzékeidet.

Amikor Arthur Lee-t Franciaországba és Angliába küldték, hogy amerikai diplomataként szolgáljon a forradalom idején, nem igazán örült a lehetőségnek, hogy olyan emberek mellett dolgozhat, mint Silas Deane és a veterán Benjamin Franklin. Folyamatosan

dühöngött, megvetően bánt velük és azzal vádolta őket, hogy ellenségesen viszonyulnak hozzá. Franklin végül írt neki egy levelet (melyhez hasonlót valószínűleg mi is megérdemelnénk bizonyos helyzetekben): „Ha nem gyógyítja ki magát ebből a viselkedésből, végül beleőrül, aminek a tünetei már kezdenek is megmutatkozni.” Ám mivel Franklin képes volt uralkodni saját indulatain, végül úgy döntött, megelégszik a levél megírásával, és soha nem küldte el.

Ha hallottad valaha a hangfelvételeket Richard Nixontól, amelyeket az Ovális Irodában rögzítettek, ugyanezt a betegséget fedezheted fel, és magadban azt kívánod, bárcsak neki is írt volna valaki egy hasonló levelet. Szívfájdító betekintést nyerhetünk egy olyan ember lelkébe, aki elveszítette a kapcsolatot nemcsak azzal, amit törvényesen megtehet, vagyis a feladatával (nevezetesen a *nép szolgálataival*), de magával a valósággal is. Nixon szélsőségesen ingadozik a lehenylerő magabiztosság és a rettegetés között. Amikor beosztottjaival beszél, elutasít minden olyan információt és visszajelzést, ami ellentmondana annak, amit hinni akar. Buborékban él, melyben senki sem mondhat nemet – még saját lelkiismerete sem.

Winfield Scott tábornok írt egy levelet Jefferson Davisnek, az Egyesült Államok akkori hadügyminiszterének. Davis ellenséges hangnemben zaklatta Scottot valamilyen triviális ügyben. Scott ügyet sem vetett rá, míg végül kénytelen volt válaszolni. „Mindig szánakozom azokon a dühöngő félkegyelműeken, akik vakon csapkodnak, de csak saját maguknak okoznak sérüléseket” – írta neki.

Az ego saját maga legnagyobb ellensége. Azoknak is fájdalmat okoz, akiket szeretünk. Családtagjaink és barátaink is szenvednek tőle, nem beszélve az ügyfelekről, a rajongókról, az üzlettársakról. Napóleon egyik kritikusja nagyon találóan fogalmazta meg a hadvezérről: „Megveti a nemzetet, melynek elismerését hajszolja.” Önkéntelenül is manipulálható báboknak tekintette a francia embereket, jobbnak tartotta magát náluk, és úgy vélte, aki nem támogatja feltétel nélkül, az az ellensége.

Egy okos embernek újra és újra figyelmeztetnie kell magát hatalma korlátaira.

A túlzott öntudat azt diktálja: ez az enyém. Kiérdemeltem. Aki öntelt, kisebbiteni próbálja a *többi* embert, mert mások idejét nem tartja olyan értékesnek, mint a sajátját. Tirádákban és kinyilatkoztatásokban kommunikál, kimerítve a neki és vele dolgozó munkatársakat, akik kénytelenek lesznek úszni az árral. Túlbecsüli képességeit és lehetőségeit, továbbá képtelen követelményeket támaszt maga elé.

Az irányításmániás azt mondja: mindent az *én* módszeremmel kell csinálni – még a legapróbb, jelentéktelen dolgokat is. Ez bénító perfekcionizmussá alakulhat, ahol milliónyi értelmetlen csatát kell megvívni teljesen feleslegesen. Ez szintén elfárasztja azokat az embereket, akiknek a segítségére szükségünk volna, különösen a csendes típusokat, akik nem tiltakoznak, amíg túl nem feszítjük a húrt. Harcolunk a tisztviselővel a repülőtéren, a vevőszolgálat képviselőjével a telefonban, az igényünket elbíráló hivatalnokkal. Miért? Valójában nem tudjuk irányítani az időjárást, a piacot, más embereket, csak erőt és energiát vesztegetünk el.

A paranoiás azt gondolja: nem bízhatok meg senkiben. Önmagam vagyok, önmagamért. Bolondok vesznek körül. Nem elég, ha csak a munkámra, csak a kötelességeimre koncentrálok. A színpalak mögött is dolgoznom kell, hogy elkapjam őket, mielőtt ők kapnak el engem; hogy visszavágjak nekik a lenézésért, amit érzékelek részükről.

Biztosan mindenkinek volt már ilyen főnöke, társa, rokona. Az a sok küzdelem, harag, zűrzavar és konfliktus... Mire mentek vele? Mivel végződött?

„Ki üres félelmekbe merül, valódi félelmektől fog szenvedni” – írta Seneca, aki politikai tanácsadóként a legmagasabb szinten figyelhette meg a pusztító paranoiát.

Ennek a kíméletlen „győzni akarásnak” az a szomorú következménye, hogy az embereket ellenállásra bátorítja. A paranoiás viselkedésben azt fogják meglátni, amit valójában leplezni akar vele: a gyengeséget, a bizonytalanságot, az ingatagságot. A paranoiás megszállott módon próbálja védelmezni magát, ezért kitalálja magának az üldöztetést, ami elől menekül – saját téveszméi és zűrzavara rabjává téve magát.

Ilyen szabadságot képzelte el, amikor a sikerről álmodoztál? Valószínűleg nem.

Akkor ideje változtatnod.

ÖNMAGAD MENEDZSELÉSE

Nem elég előnyös tulajdonságokat birtokolni; jól is kell gazdálkodni velük.

– LA ROCHEFOUCAULD

1953-ban Dwight D. Eisenhower visszatért a beiktatási ünnepségéről, és este első alkalommal lépett be elnökként a Fehér Házba. Amikor az elnöki lakosztályhoz ért, asszisztense két „Szigorúan bizalmas!” felirattal ellátott levelet nyújtott át neki, melyek a nap folyamán érkeztek.

– Soha többé ne adjon nekem lezárt borítékot! – utasította rendre beosztottját az elnök. – Erre való a stábom.

Mennyire fennhéjázó viselkedés, nem igaz? A hatalom máris a fejébe szállt volna?

Egyáltalán nem. Eisenhower ebben a látszólag jelentéktelen epizódban felismerte egy szervezetlen, nem megfelelően működő rendszer tüneteit. Nem mindennek kellett keresztülmennie rajta. Ki mondta, hogy azok a borítékok egyáltalán fontosak? Miért nem vizsgálta meg valaki korábban?

Elnökként egyik legfontosabb feladatának tekintette, hogy a végrehajtó stábot zökkenőmentesen funkcionáló, egyértelmű utasítások mentén működő egységgé kovácsolja, ahogy korábban katonai alakulataival is tette – nem azért, mert ő maga nem szeretett dolgozni, hanem mert mindenkinek megvolt a maga feladata, ő pedig bízott benne, hogy az emberei ezeket végre is tudják hajtani. Ahogy kabinetfőnöke később megfogalmazta: „Az elnök foglalkozik a legfontosabb dolgokkal. Én foglalkozom az *utánuk következő* legfontosabb dolgokkal.”

Eisenhowerről a közvélemény szemében a „golfozó elnök” képe élt. Valójában nagyon keveset lazított, de mindig szakított időt a kikapcsolódásra, mert a munkában nagyon oda kellett figyelnie. Tudta, hogy a „sürgős” és a „fontos” nem egymás szinonimái. Az ő

feladata az volt, hogy meghatározza a prioritásokat, hogy átfogóan gondolkodjon, és elvégeztesse beosztottaival a munkát, amelyre alkalmazta őket.

A legtöbben nem vagyunk az elnökök, vagy akár csak egy *társaság* elnökei, de ahogy kapaszkodunk felfelé az élet létráján, az a rendszer és az a munkamódszer, amelyik eljuttatott minket jelenlegi helyünkre, nem feltétlenül alkalmas rá, hogy ott is tartson. Amikor még csak törekszünk a célunk felé, vagy jelentéktelenebb dolgokkal foglalkozunk, bármikor rögtönözhetünk, a szervezetlenséget kompenzálhatjuk kemény munkával és egy kis szerencsével. A felső ligában ez már nem működik. Nagyon hamar elsüllyedsz, ha nem nősz fel a feladathoz, és nem *szervezed* meg az életed.

Eisenhower fehér házi rendszerével kontrasztba állíthatjuk a hírhedt autógyártó vállalatot, melyet John DeLorean hozott létre, amikor lelépett a General Motorstól, hogy megvalósítsa futurisztikus járműveit. A cég látványos bedőlése után néhány évtizeddel akár azt is gondolhatnánk, hogy emberünk csupán megelőzte a korát. Felemelkedése és bukása valójában teljesen megszokott történet: egy hataloméhes, narcisztikus személy aláássa saját nagy terveit, és közben több millió dollárt bukik – más emberek pénzéből.

DeLorean meg volt győződve róla, hogy a GM rendre és fegyelemre épülő rendszere elnyomja a hozzá hasonló kreatív lángelméket. Amikor megalapította saját cégét, szándékosan mindent másként oldott meg, gúnyt űzött a sablonos bölcsességekből és üzleti gyakorlatokból. A végeredmény nem az a szabadon szárnyaló, kreatív menedék lett, melyet naivan megálmodott, hanem egy basáskodóan politikus, diszfunkcionális, korrupt szervezet, amely összerogyott saját súlya alatt, belefulladt a csalásba és a bűnözésbe, és mintegy 250 millió dollár veszteséget termelt.

A DeLorean autóként és céggként is kudarcot vallott, mert a legalsó szinttől a legfelsőig rosszul menedzseltek – de főként legfelül és legfelülről. Az igazság az, hogy maga DeLorean jelentette a problémát. Akár Eisenhower, ő is folyamatosan dolgozott, de egészen más eredménnyel.

Ahogy az egyik felső vezető megfogalmazta, DeLorean „felismerte a jó lehetőségeket, csak előidézni nem tudta őket”. Egy másik igazgató „színes lufik kergetéseként” jellemezte vezetési stílusát – állandóan elvonta valami a figyelmét, és minden projektet magára hagyott egy másik kedvéért. Egy zseni volt, csak ez sajnos ritkán elegendő.

Bár valószínűleg nem szándékosan tette, DeLorean olyan környezetet hozott létre, ahol az ego szabadon szárnyalhatott. Meg volt győződve róla, hogy a folyamatos siker alanyi jogon jár neki, ezért megvetéssel kezelt olyan fogalmakat, mint fegyelem, szervezetség, stratégiai tervezés. Az alkalmazottak nem kaptak megfelelő iránymutatást, máskor viszont elárasztották őket felesleges információkkal. DeLorean senkinek nem adott semmilyen meghatalmazást – kivéve néhány talpnyalóját, akiket szakértelmük vagy alkalmasságuk helyett vak hűségükért jutalmazott. Ráadásul állandóan késett, és folyton elkalandozott a figyelme.

A vezetők cégen kívüli ügyeiket is intézhették munkaidőben, ezért különféle mellékprojektekre áldozták az idejüket, melyekből a társaság nem húzott hasznot. DeLorean vezérigazgatóként gyakran torzította az igazságot a befektetők, hivatalnokok és beszerzők felé, és ez a hozzáállás elterjedt az egész cégnél.

Sok más emberhez hasonlóan, akiket démonok űznek, DeLorean döntéseit is csak olyan dolgok befolyásolták, melyek nem voltak sem hatékonyak, sem kezelhetőek, sem felelősségteljesek. Ahelyett, hogy továbbfejlesztette vagy kijavította volna a GM rendszerét, inkább teljes mértékben sutba vágta a rendet. A kialakuló zűrzavarban senki sem követte a szabályokat, senkit sem lehetett elszámoltatni, és alig végeztek érdemi munkát. A cég egyetlen okból nem omlott össze azonnal: DeLorean a PR nagymestere volt, ez az egyetlen képessége tartotta össze a vállalatot, amíg az első hibás jármű le nem gördült a szerelősorról.

Nem meglepő módon az autók *borzalmak* lettek. Nem működtek. Az előállítási költségük jóval meghaladta a keretet. A cég nem egyezett meg előre a kereskedőkkel – és akikkel sikerült, azoknak sem szállított autókat. Az indulás katasztrofálisan félresiklott. A DeLorean Motor Company soha nem tért magához.

Jó vezetőnek lenni nem könnyű dolog. *Ki hitte volna?*

DeLorean nem tudta menedzselni önmagát, és másokat sem igazán. Ezért végül kudarcot vallott, saját magával és az álmával is.

Menedzselés? Ez a jutalom a rengeteg kreativitásért és az új ötletekért? Azért, hogy te lettél a főnök? Igen – végül mindannyiunknak el kell fogadnunk az érett felügyeletet, ami ellen eredetileg lázadtunk. Gyakran mégis sértődékenyen reagálunk, és azt gondoljuk: *most, hogy én vagyok a vezető, minden másként lesz!*

Gondoljunk csak Eisenhowerre. Ő volt az elnök – a világ legnagyobb hatalmú embere. Ha akarta volna, megmakacsolja magát, és mindent saját ízlésére formál. Ha nem törődik a szervezethez, az embereknek azt is meg kell szokniuk (számos ilyen elnök volt előtte). Mégsem változtatott. Megértette, hogy egy országnak rendre és felelősségteljes vezetésre van szüksége, és az jóval fontosabb a saját aggodalmainál.

DeLorean esetében az a legszomorúbb, hogy sok más tehetséges emberhez hasonlóan ő is jó elképzelésekkel állt elő. A modellje tele volt izgalmas újításokkal. És a tehetség mellett minden eszköz a rendelkezésére állt. Az egyes elemek illeszkedését azonban megakadályozta az egója, valamint a szervezetlenség – ugyanúgy, ahogy közülünk is sokaknál.

Miközben saját területeden egyre sikeresebbé válsz, a felelősséged is átalakul. A napok egyre kevésbé szólnak a *cselekvésről*, és sokkal inkább a döntéshozatalról. Ez a vezetés természete. Az átalakulás saját identitásod újraértékelését és felülírását igényli, bizonyos mennyiségű alázatot, hogy félre tudd tenni korábbi munkád élvezetesebb és kielégítőbb részeit. El kell fogadnod, hogy mások talán képzetesebbek vagy specializáltabbak azokon a területeken, melyeken te is rátermettnek tartod magad – vagy legalább azt, hogy az ő időráfordításuk kifizetődőbb lehet a tiednél.

Persze sokkal szórakoztatóbb volna folyamatosan részt venni minden apró kis ügyben, fontos embernek érezni magunkat, akinek azonnal szólnak, ha valami baj van. Az apróságok mindig izgalmasak és hízeltűk, míg a nagy képet nehéz kibogozni. Nem mindig örömteli, de ez a munkád. Ha te nem gondolkodsz távlatokban – mert túlságosan el vagy foglalva vele, hogy a főnököt játszd –, akkor ki fog?

Természetesen nem létezik „a jó” rendszer. Némelyiknél hasznos a decentralizáció, másoknál a szigorú hierarchia vezet eredményre. Minden projekt és cél olyan megközelítést igényel, amelyik tökéletesen illik az elvégzendő feladathoz. Talán egy kreatív, pihentető környezet a legjobb az aktuális munkához, vagy távolról is tudod vezetni a vállalkozást, esetleg jobb, ha minden munkatárs látja egymást.

A lényeg, hogy tanuld meg menedzselni önmagad és másokat, mielőtt az üzlet élve felfal. A mikromenedzsment hívei egoisták, akik képtelenek másokat szabályozni, és nagyon gyorsan túlterhelődnek. Ugyanez a helyzet a karizmatikus látnokokkal is, akik azonnal elveszítik az érdeklődésüket, amint a végrehajtásra kerül a sor. Még rosszabb, ha valaki talpnyalókkal és bólogató Jánosokkal veszi körül magát, akik eltakarítják a szemetét, és olyan buborékot hoznak létre körülötte, melytől még azt sem látja, mennyire elszakadt a valóságtól.

A felelősségvállalás kiigazításokat igényel, azután *fokozott* tisztánlátást és céltudatosságot. Először határozd meg a legfelsőbb szintű célokat és prioritásokat szervezeted és saját magad számára. Aztán érvényesítsd és ellenőrizd őket. A lényeg az eredmény, és csakis az eredmény.

Fejétől búzlik a hal, tartja a mondás. Hát, most már te vagy a fej.

ÜGYELJ AZ ÉNBETEGSÉGRE

Ha én küzdök magamért, ki küzd értem? Ha csak magamért küzdök, ki vagyok?

– HILLEL

A II. világháborúban akadtak kiváló szövetséges tábornokok – Patton, Bradley, Montgomery, Eisenhower, MacArthur, Zsukov –, és ott volt George Catlett Marshall is. Bár mindannyian hazájukat szolgálták, és bátran küzdöttek, egyikük különbözött a többitől.

Mai szemmel egyértelmű harcként tekintünk a II. világháborúra, ahol a jó önzetlenül szembeszállt a gonosszal. A probléma az, hogy a győzelem és az idő múlása elhomályosítja azoknak a személyeknek a túlságosan is emberi vonásait, akik a jó oldalon harcoltak. Elfeledtetik velünk a politikát, a cselszövéseket, a figyelemhajhászást, a pózolást, a mohóságot és a felelősség áthárítását a szövetségeseknél. Miközben a tábornokok többnyire saját területüket védték, egymással harcoltak és buzgón próbálták beírni magukat a történelembe, ez a viselkedés egyvalakire egyáltalán nem volt jellemző. Ő volt George Marshall tábornok.

Ettől még inkább lenyűgöző, hogy Marshall a maga csendes módján a többiek felé emelkedett tetteivel. Hogy mi volt a titka?

Pat Riley, a híres edző és menedzser, aki több alkalommal is bajnoki címhez juttatta a Los Angeles Lakers és a Miami Heat csapatát, azt mondja, a nagy csapatok általában azonos röppályát követnek. Indulásnál – még a győzelmek előtt – a csapat ártatlan. Ha a körülmények megfelelőek, a játékosok összetartanak, figyelnek egymásra, és együtt dolgoznak a közös cél érdekében. Ezt a fázist hívja ő a „ma született bárány” állapotnak.

Ha a csapat elkezdi halmozni a győzelmeket, és ráirányul a média figyelme, a kötelékek, melyek összefűzték az egyéneket, fokozatosan meggyengülnek. A játékosok saját fontosságukat mérlegelik. A mellek büszkén dagadnak. Előtérbe kerülnek a frusztrációk. Felszínre bukkan az ego. Pat Riley szerint a „ma született bárány” állapotot szinte mindig követi az „énbetegség” fázis. „Lecsaphat minden győztes csapatra, bármelyik évben, bármelyik pillanatban”, ráadásul riasztó gyakorisággal.

Amikor Shaq és Kobe képtelenek együtt játszani. Amikor Jordan megüti Steve Kerrt, Jud Buechlert és Will Perdue-t – saját csapattársait! Amikor az Enron alkalmazottai a személyes haszonszerzés érdekében sötétbe borítják Kaliforniát. Amikor egy elégedetlen céges vezető információt szivároztat ki a médiának abban a reményben, hogy megtorpedózhatja a neki nem tetsző projektet. De ide tartoznak az aljas célozgatások és a megfélemlítő taktikák is.

Kezdjük azt gondolni, hogy jobbak vagyunk, hogy különlegesek vagyunk, hogy a problémáink és tapasztalataink annyira hihetetlen

módon különböznek másokétól, hogy nem is tudja senki megérteni. Ez a hozzáállás sokkal különb embereket, csapatokat és ügyeket is elsüllyesztett már.

Marshall tábornokban, aki azon a napon lett az Egyesült Államok hadseregének vezérkari főnöke, amikor Németország lerohanta Lengyelországot, és a háború végéig ezen a poszton szolgált, a történelem kevés kivételeinek egyikét fedezhetjük fel. Marshall valamiért soha nem kapta el az énbetegséget, sőt gyakran olyan emberekből is kiúzta, akik viszont igen.

Tökéletes harmóniával viszonyult rangjához, ami ebben a munkakörben a legtöbb embernél megszállottságig fajul.

Nem olyan ember volt, aki beosztásának vagy rendfokozatának *minden* említésétől viszolygott. Például ragaszkodott hozzá, hogy az elnök Marshall tábornoknak szólítsa, ne George-nak. (Elvégre kiérdekelte, nem?) Ám míg más tábornokok szinte bármit megtettek az előléptetésért – MacArthur tábornok a háború előtti években elsősorban *édesanyja* agresszív erőfeszítéseinek köszönhetően ugrott át más tiszteket az előléptetési sorban –, Marshall szinte küzdött ellene. Amikor mások azért lobbiztak, hogy ő legyen a vezérkari főnök, megkérte őket, hogy álljanak le, mert „azzal túlságosan előtérbe kerülne a hadseregben”. Egy másik alkalommal a törvényhozást kellett rávennie, hogy vonják vissza javaslatukat tábornagi előléptetéséről – nem akarta megelőzni vagy megbántani mentorát, Pershing tábornokot, aki még halála előtt is jó tanácsokkal és útmutatásokkal látta el őt.

El tudod ezt képzelni? A fenti esetekben tisztessége diktálta, hogy elutasítsa a megasztaltatást, és gyakran hagyta, hogy inkább másokat tüntessenek ki. Minden más emberhez hasonlóan ő is vágyott az elismerésekre, csak nem ezen a módon. És ami még fontosabb, pontosan tudta, hogy bármennyire szép dolog is volna megkapni őket, tökéletesen elboldogul nélkülük, nem úgy, mint mások. Az egónak kitüntetésekre van szüksége önmaga igazolására. A magabiztosság ugyanakkor képes várni és a feladatra összpontosítani, minden külső elismeréstől függetlenül.

Karrierünk kezdetén sokkal könnyebben hozzuk meg ezeket az áldozatokat. Otthagytunk egy neves egyetemet, hogy elindítsuk saját vállalkozásunkat. Képesek vagyunk tolerálni, hogy időnként

keresztülnéznek rajtunk. Amint „befutottunk” azonban, az a tendencia, hogy a hozzáállás eltolódik a „megszerezni, ami jár nekem” irányába. A díjak és elismerések hirtelen számítani kezdenek, holott nem azok juttattak idáig minket. *Szükségünk* van arra a pénzre, arra a címre, arra a médiafigyelemre – nem a csapat vagy az ügy, hanem saját magunk számára. Mert *kiérdemeltük*.

Egy dolgot tisztázzunk: soha nem szerzünk jogot arra, hogy kapzsik legyünk, vagy hogy mások rovására érvényesítsük érdekeinket. Másként gondolni nemcsak egoista hozzáállás, de kontraproduktív is.

Marshallnak ezen a téren egészen szélsőséges próbát kellett kiállnia. Felkínálták neki a munkát, amire egész életében képezte magát: a csapatok irányítását a D-napon, a világtörténelem legnagyobb összehangolt invázióját. Rooseveltt egyértelművé tette, hogy ha Marshall szeretné, övé a főparancsnoki poszt. Egy tábornok helyét a történelem lapjain a csatában nyújtott teljesítménye határozza meg, és bár Marshallra Washingtonban is nagy szükség volt, Rooseveltt fel akarta kínálni neki a lehetőséget. A tábornok azonban nem kért belőle.

– A döntés az öné, elnök úr; az én vágyaim itt nem játszanak szerepet.

Így végül Eisenhoweré lett a poszt és a dicsőség.

Könnyen lehet, hogy végeredményben Eisenhower volt a legalkalmasabb személy a feladatra. Kiváló teljesítményt nyújtott, és segített megnyerni a háborút. Mi másért érte volna meg a csere?

Mégis ez az, amit általában nem tudunk megtenni: egónk megakadályoz benne, hogy hátralepve szolgáljunk egy nagyobb küldetést.

Mi mást tehetnénk? Hagyjuk, hogy valaki más keresztüllépjen rajtunk?

Cheryl Strayed író egyszer azt mondta egy fiatal olvasójának: „Az leszel, aki leszel, de próbáld elkerülni, hogy seggfejként végezd.” Ez a siker egyik legveszélyesebb iróniája – olyanná tesz minket, amilyenek soha nem akarunk lenni. Az énbetegség a legártalmatlanabb előrelépést is megfertőzi.

Volt egy tábornok, aki nem kedvelte Marshallt – valami isten háta mögötti posztra számúzta pályafutása derekán. Marshall később

magasabb pozícióba került, és lett volna lehetősége a bosszúra, csak hogy nem élt vele. Mert bármilyen hibái voltak is a másik tisztnek, Marshall látta, hogy még hasznát veheti, és az ország is rosszabbul járna a hiányával. Mi volt a köszönet az ego csendes háttérbe szorításáért? Csupán egy újabb elvégzett munka, és semmi más.

Ezt azzal a szóval lehet leírni, amit ma már ritkán használunk: nemeslelkűség. Persze a döntés stratégiai jelentőségét sem lehet elhanyagolni, de Marshall ettől függetlenül nagyvonalú volt, megbocsátó és nemes lelkű – mert így tartotta helyesnek. Külső szemlélők – köztük Truman elnök – szerint Marshallt az különböztette meg szinte mindenki mástól a hadseregben és a politikában, hogy „sosem gondolt saját magára”.

Fennmaradt egy másik történet is Marshallról, aki egy alkalommal a rengeteg hivatalos portré egyikéhez ült modell. A tábornok többször is megjelent, türelemmel teljesítette a művész kéréseit, majd végül a festő közölte vele, hogy elkészültek. Marshall felállt, hogy induljon.

– Meg sem akarja nézni a képet? – kérdezte a festő.

– Nem, köszönöm – felelte tiszteletteljesen Marshall, azzal távozott.

Ez azt jelenti, hogy önmagunk képének kialakítása nem fontos? Dehogynem. Pályafutásod elején észre fogod venni, hogy minden ilyen alkalomra gondolkodás nélkül ugrasz. Ahogy egyre teljesebb személyiséggé válsz, felismered, hogy ez csak elvonja a figyelmed a munkától – az újságírók, a kitüntetések, a marketing mind-mind időt vesz el attól, amivel valóban foglalkoznod kellene.

Kinek van rá ideje, hogy egy saját magáról készült képet nézegessen? Mi értelme egyáltalán?

Ahogy felesége később megjegyezte, azok az emberek, akik egyszerűen visszafogottnak vagy csendesnek látták Marshallt, nem vették észre, mi olyan különleges benne valójában. Rendelkezett mindazon tulajdonságokkal, melyekkel bárki más – ego, haszonlesés, gőg, méltóság, ambíció –, de „az alázat és az önzetlenség eltompította ezeket”.

Nem leszel rossz ember attól, hogy azt akarod, emlékezzenek rád. Hogy a csúcsra akarsz jutni. Hogy gondoskodni akarsz magadról és

a családotról. Elvégre mindez része a csábításnak.

Csak az egyensúlyra kell ügyelni. Tony Adams futballedzőnek van erre egy nagyon találó mondása: játssz a mez elejére írt névért, és a hátán lévő névre fognak emlékezni.

Ha Marshall példáját nézzük, a régi elv, miszerint az önzetlenség és a becsületesség lehet gyengeség vagy hátrány is, nevetséges módon megdől. Lehet, hogy vannak emberek, akik nem sokat tudnának beszélni róla, de attól még ők is abban a világban élnek, melynek megformálásáért Marshall nagyon sokat tett.

És mindezért mi a jutalom?

Kit érdekel?

ELMÉLKEDJ A VÉGTELENSÉGEN

A szerzetes olyan ember, aki elkülönül mindentől,
miközben harmóniában áll mindennel.

– EVAGRIOSZ PONTIKOSZ

1879-ben John Muir környezetvédő és felfedező első alkalommal utazott Alaszkába. Miközben a mára híressé vált Glacier Bay fjordjai és sziklás hegyei közt utazgatott, váratlanul megszállta egy nagyon erős érzés. Mindig is szerette a természetet, és ott, azon a különleges nyári napon, abban a pillanatban mintha az egész világgal harmóniába került volna. Az egész ökoszisztémát és az élet körforgását látni vélte maga előtt. Pulzusa felgyorsult, őt és társait „melegség öntötte el, úgy érezték, hirtelen összhangba kerültek a környezettel, visszautaztak a természet szívébe”, ahonnan mindannyian származunk. Muir szerencsére feljegyezte naplójába az őt körülvevő világ csodálatos kohézióját, melyhez hasonlót azóta sem sokan tapasztaltak.

Érezzük az életet és a mozgást magunk körül, az egyetemes szépséget: a hullámok fáradhatatlan szorgalommal hömpölyögnek előre és hátra, maguk mögött

hagyják a csodás partokat, meglebegtetik a lilás algák széles mezejét a tengeren, ahol a halak táplálkoznak; a vad patakok fehér permetként zuhognak le a sziklákon, örök virágzásban és énekekben bontják szét ágaikat az ezernyi hegy fölött; a sűrű erdőségek fái magukba szívják az éltető napsugarakat, minden egyes sejtjük élvezettel pezseg; rovarok ködös rajai kavarognak a levegőben, az erdőkre néző füves gerinceken vadjuhok és kecskék legelésznek, a bogyókkal teli bokrok közt medvék mocosognak, a tavakban nyércek, hódok és vidrák úsznak; indiánok és kalandorok járják magányos útjukat; madarak etetik fiókáikat – mindenhol, mindenfelé élet és szépség, valamint boldog, felszabadult zsongás.

John Muir megtapasztalta azt, amit a sztoikusok *szümpatheió*nak neveznek – ez a kapcsolat a világmindenséggel. Pierre Hadot francia filozófus „óceáni tapasztalásnak” nevezte. Annak a megérzése, hogy valami sokkal nagyobbhoz tartozunk, a felismerés, hogy „az emberi lény apró pont csupán a végtelenségben”. Ezekben a pillanatokban nemcsak szabadok vagyunk, de közelebb kerülünk a fontos kérdésekhez is. *Ki vagyok? Mit teszek? Mi a szerepem a világban?*

Semmi nem távolít el minket jobban ezektől a kérésektől, mint az anyagi siker – amikor állandóan elfoglaltak, stresszesek, feszültek, szórakozottak vagyunk, amikor jelentésekre, segítségkérésekre, elutasításokra kell koncentrálnunk. Amikor gazdagok vagyunk, és mindenki a fontosságunkat, befolyásunkat hangoztatja. Az ego azt sulykolja belénk, hogy a fontosság a cselekvésből adódik, hogy a figyelem középpontjában kell lennünk, mert csak ez számít.

Amikor elveszítjük a kapcsolatot mindennel, ami nagyobb vagy fontosabb nálunk, mintha a lelkünk egy darabja válna semmivé. Mintha elszakadnánk eredeti gyökereinktől, bármik is legyenek azok (mesterség, sportág, testvériség, család). Az ego elzár minket a világ történelmétől és szépségeitől. Egyszerűen az útjukba áll ezeknek.

Nem csoda, hogy üresnek találjuk a sikert. Nem csoda, hogy kimerültek vagyunk. Nem csoda, hogy taposómalomban érezzük

magunkat. Nem csoda, hogy már nem férünk hozzá az energiához, amely egykor hajtott minket.

Íme, egy gyakorlat: sétálj ki egy ősi harcmezőre, vagy egy jelentős történelmi esemény helyszínére. Nézd meg a szobrokat, és önkéntelenül is észre fogod venni, mennyire hasonlítanak a maiakra az emberek, milyen kevés változás történt ennyi idő alatt – alig változott valami, és a jövőben is alig fog. Ott egykor egy nagy ember állt. Ott egy másik bátor nő halt meg. Ott egy kegyetlen, gazdag nemes élt fényűző palotájában. Megérzed, hogy sokan jártak már előtted, több generáció.

Ezekben a pillanatokban ráébredünk a világ végtelenségére. Az ego nem jut szóhoz, mert ha csak egy pillanatra is, de megértjük, mire gondolt Emerson, amikor azt mondta: „Minden egyes ember csupán egy idézet saját őseitől.” Ők a részeink, mi pedig egy tradíció része vagyunk. Öleld magadhoz ennek a pozíciónak az erejét, és tanulj belőle. Felemelő érzés, hasonló, mint amit Muir érzett Alaszkában. Igen, kicsik vagyunk. Ugyanakkor ennek a hatalmas univerzumnak és egy folyamatnak a részei.

Neil deGrasse Tyson asztrofizikus jól fogalmazta meg ezt a kettősséget – szerinte lehetséges egyszerre átérezni a világegyetemhez mért jelentőségünket és jelentéktelenségünket. „Amikor felnézek a csillagokra, tudom, hogy apró vagyok, ugyanakkor nagy is. Nagy vagyok, mert kapcsolatban állok a világegyetemmel, és a világegyetem is kapcsolatban áll velem.” Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy melyik a nagyobb, és melyik létezik régebb óta.

Mit gondolsz, a történelem folyamán a legnagyobb vezetők és gondolkodók miért „mentek ki a vadonba”, majd jöttek vissza inspirációval, tervekkel, tapasztalatokkal, melyek a világot megváltoztató pályára terelték őket? Mert ezzel a cselekedetükkel perspektívát találtak, átlátták a nagy képet oly módon, ami a mindennapi élet kavargásában lehetetlen lett volna. Azzal, hogy elcsendesítették maguk körül a zajokat, végre meghallották azt a halk hangot, amire figyelniük kellett.

A kreativitás lényege a befogadókészség és a felismerés. Nem fogsz sikerrel járni, ha azt hiszed, a világ körülöttes forog.

Ha csak egy időre is, de kivesszük a képből az egót, hozzáférhetünk sok mindenhez, és a perspektívánk kiszélesítésével újabb dolgok tűnnek majd elő.

Szomorú belegondolni, hogy a többség mennyire eltávolodott a múlttól és a jövőtől. Elfelejtettük, hogy a piramisok építése idején még gyapjas mamutok járták a földet. Nem tudatosul bennünk, hogy Kleopátra kora közelebb van a miénkhez, mint a birodalmát szimbolizáló híres építmények megszületéséhez. Amikor a brit munkások a Trafalgar téren ásni kezdtek, hogy felállítsák a Nelson-oszlopot és az oroszlanokat, a földben *valódi* oroszlancsontokat találtak – a vadállatok néhány ezer évvel korábban pontosan azon a helyen portyáztak. Valaki a közelmúltban kiszámolta, hogy hat olyan ember láncolata, akik az elmúlt évszázadokban kezet ráztak egymással, összekötheti Barack Obamát George Washingtonnal. A YouTube-on található egy videó a CBS *Van egy titkom* című műsorának egyik 1956-os epizódjáról (egyébként ebben mutatkozott be a híres színésznő, Lucille Ball is), melyben egy férfi elárulja az ő nagy titkát: ott volt a Ford Színházban Lincoln megölésekor. Anglia nemrég fizetett vissza néhány, egészen az 1720-as évekig visszanyúló adósságot, melyek olyan eseményekkel állnak összefüggésben, mint a South Sea-botrány^[24], a napóleoni háborúk, a rabszolgaság eltörlése és az ír burgonyavész – vagyis még a 21. században is van közvetlen kapcsolat a 18. és 19. századdal.

Ahogy nő a befolyásunk, vagy fejlődnek képességeink, előszeretettel gondoljuk, hogy ez különlegessé tesz minket – hogy kivételesen szerencsés időszakban élünk. Ezt a véleményt tovább erősíti, hogy a negyven-ötven évvel ezelőtti fotók még fekete-fehérek, ezáltal feltételezzük, hogy akkoriban maga a *világ* is fekete-fehér lehetett. Természetesen ez nem igaz – az ég színe ugyanolyan volt, mint most (néha még ragyogóbb is), az akkori emberek is ugyanúgy véreztek, mint mi, és az arcuk is ugyanúgy pirult ki. Ugyanolyanok vagyunk, mint ők, és ez nem is fog változni.

„Nehéz szerénynek lenni, ha valaki olyan nagyszerű, mint én” – mondta egyszer Muhammad Ali. Aha, oké. A nagy embereknek pontosan ezért kell még keményebben dolgozniuk, hogy megküzdjenek ezzel az ellenszéllel. Egy izolációs tartály magányában és csendjében nehéz önzőnek lenni és elmerülni saját

nagyságod tudatában. Igazából nehéz *bármilyen* másnak lenni, mint alázatosnak, amikor késő este egyedül sétálsz a tengerparton, miközben a végtelen, fekete óceán a sziklákat ostromolja melletted.

Aktívan kell kutatnunk ezt a kozmikus szimpátiát. Blake híres költeménye a következő sorokkal kezdődik: „Egy porszem világot jelent, / S egy szál vadvirág az eget, / Fogd föl tenyeredben a végtelent / S egy percben élj évezredet.”^[25] Ez az, amit keresünk. Ez a transzcendentális tapasztalat lehetetleníti el száználmas egónkat.

Érezd magad védtelennek környezeted elemeivel vagy erőivel szemben. Emlékeztess magad, mennyire hiábavaló haragudni, harcolni és versengeni a körülötted élőkkel. Menj és mártózz meg a végtelenségben, vess véget a világtól való tudatos elszakadásodnak. Hangolódj össze egy kicsit jobban a világ realitásaival. Emlékeztess magad, mennyi minden történt már a te időd előtt is, és hogy alig maradt valami belőlük.

Hagyd, hogy ez az érzés minél messzebbre repítsen. Majd amikor ismét elkezdjed jobbnak és többnek gondolni magad, menj és kezd elölről.

ŐRIZD MEG A JÓZANSÁGOD

A kiválóság kulcsa az egyszerűség.

– BRUCE LEE

Angela Merkel antitézise szinte mindennek, amit egy ország vezetőjéről feltételeznénk – főként egy német vezetőről. Egyszerű. Visszafogott. Nem sokat törődik a külcsínnel és a reflektorfénnyel. Nem tart szenvedélyes beszédeket. Nem érdekli a terjeszkedés és az uralkodás. Többnyire csendes és kimért.

Angela Merkel kancellár *józan*, miközben a vezetők nagyon nagy része megrészegült – az egótól, a hatalomtól, a pozíciótól. Pontosan ez az a józanság, ami elképesztően népszerű, immár harmadik terminusát töltő vezetővé tette, és emiatt válhatott az egyik

legfontosabb tényezővé a modern Európa szabadságáért és békéjéért vívott küzdelemben.

Van egy történet Merkelről, aki kislány korában úszóleckét vett. Kisétált az ugródeszkára, ott megállt, és elgondolkodott, beugorjon-e vagy sem. Eltelt néhány perc. Majd még néhány. Végül, amikor a csengő már az óra végét jelezte, beugrott. Vajon félt, vagy csak óvatos volt? Évekkel később, egy komolyabb válsághelyzetben figyelmeztette Európa vezetőit, hogy „a félelem rossz tanácsadó”. Gyerekként azon az ugródeszkan minden rendelkezésére álló másodpercet ki akart használni, hogy a *megfelelő* döntést hozza. Nem a meggondolatlanság vagy a félelem hajtotta.

Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy az emberek többsége az akaraterőnek és a lelkesedésnek köszönhetően lesz sikeres. Már-már megbocsátunk az egónak, mivel úgy gondoljuk, az is része a „nagyvá váláshoz” elengedhetetlen személyiségnek. Talán részben ez az ellenállhatatlanság juttatott el oda, ahol most vagy. De tedd fel magadnak a kérdést: fenntartható ez évtizedeken át? Képes leszel a *végtelenségig* lekörözni és túldolgozni mindenkit?

A válasz: nem. Az ego azt sugallja, sérthetetlenek vagyunk, végtelen erő áll rendelkezésünkre, ami soha nem fogy el. De nem ez az, amire a nagysághoz szükség van. Még hogy végtelen energia?

Merkel Aiszóposz teknősről szóló meséjének megtestesülése. Lassan, de biztosan halad előre. A történelmi éjszakán, amikor a berlini fal leomlott, harmincöt éves volt. Ivott egy sört, lefeküdt aludni, majd másnap reggel jelentkezett a munkahelyén. Néhány évvel később megbecsült, de jobbára ismeretlen fizikusként dolgozott. Csak ezután lépett a politika színpadára, és ötvenegy évesen kancellár lett. Szorgalmas, kitartó munkával küzdötte fel magát.

A legtöbb ember azonban a lehető leggyorsabban akar a csúcsra jutni. Nincs türelmünk a várakozáshoz. Nagyon fontosnak tartjuk, hogy minél magasabb pozíciót foglaljunk el. És amint odaérünk, szeretjük azt hinni, hogy a hely megőrzésének kizárólagos eszköze az ego és az energia. Pedig nem így van.

Amikor az orosz elnök, Vlagyimir Putyin egy alkalommal megpróbálta megfélemlíteni Merkelt azzal, hogy beengedte nagy testű kutyáját az egyik megbeszélésre (a kancellár állítólag félt a kutyáktól), a német vezetőnek szeme sem rebbent, és később még

tréfálkozott is az eseten. Ennek eredményeként éppen hogy Putyin tűnt ostobának és bizonytalannak. Merkel felemelkedése és különösen a hatalomban töltött időszaka alatt mindvégig konzisztensen megőrizte kiegyensúlyozottságát és higgadtságát, tekintet nélkül a zavaró és befolyásoló tényezőkre.

Hasonló helyzetben mi valószínűleg „bátor” tette ragadtattuk volna magunkat; feldühödünk, vagy vonalat húzunk a homokba. Elvégre ki kell állnunk magunkért, igaz? De valóban erre van szükség? Ezt gyakran csak az ego mondja, még tovább fokozva a feszültséget ahelyett, hogy megszüntetné. Merkel határozott, egyenes és türelmes. Hajlandó kompromisszumot kötni bármiben, kivéve a legfőbb alapelveket – melyeket túl sok ember téveszt szem elől.

Ez a józanság. Ez az önuralom.

Nem véletlenül lett a nyugati világ legnagyobb hatalmú női politikusa. És ami még fontosabb, három cikluson keresztül sikerült megőriznie a tartását, ugyanazt a formulát alkalmazva.

Marcus Aurelius, a híres filozófus is jól tudta ezt. Szinte akarata ellenére lett politikus, de tinédzserkorától a haláláig egyre magasabb pozíciókban szolgált a római népet. Mindig akadt valami sürgős tennivaló – meghallgatások, háborúk, törvényalkotás, szívességek teljesítése. Próbált elszakadni attól, amit ő „imperializációnak” hívott – az abszolút hatalom átka, amely tönkretett számos korábbi uralkodót. Éppen ezért írta *saját magának*: „Arra törekedj, hogy az maradj, amivé a filozófia igyekezett tenni.”

A zen filozófus, Zuigan állítólag ugyanezen okból folytatta le magával az alábbi párbeszédet:

„– MESTER...
– IGEN, URAM?”

És így folytatta:

„– LÉGY JÓZAN.
– IGEN, URAM.”

És így fejezte be:

„– NE HAGYD MEGTÉVESZTENI MAGAD
MÁSOKTÓL.
– IGEN, URAM. IGEN, URAM.”

Ma még ezt is hozzátehetnénk:

„NE HAGYD MEGTÉVESZTENI MAGAD AZ
ELISMERÉSTŐL, VAGY A BANKSZÁMLÁDON LÉVŐ
PÉNZ MENNYISÉGÉTŐL.”

Küzdenünk kell, hogy józanok maradjunk, akármilyen erők is
örvénylenek az egónk körül.

Shelby Foote történész szerint „a hatalom nem ront meg; ez túlzott
egyszerűsítés. Inkább szétapróz, lezárja a választási lehetőségeket,
megbabonáz.” Ezt teszi az ego. Elfelhőzi az elmét pontosan akkor,
amikor a legtisztábbnak kellene lennie. A józanság az ellensúly, a
gyógyír a másnaposságra – vagy még inkább megelőző módszer.

Más politikusok merészek és karizmatikusak, de ahogy Merkel
állítólag megjegyezte, „karizmával nem oldhatod meg a feladatokat”.
Ő racionális. Elemző. A problémát helyezi a középpontba, nem
önmagát, ahogy a hatalmon lévők többsége. Tudományos háttere
biztosan sokat segít. A politikusok gyakran hiúk, kifelé mutatott
képük megszállottjai. Merkel ehhez túlságosan tárgyilagos. Az
eredménnyel törődik, semmi mással. Egy német író a kancellár
ötvenedik születésnapjára írt köszöntőjében kiemelte, hogy Merkel
legfőbb fegyvere az *elfogulatlanság*.

David Halberstam, aki könyvet írt a Patriots edzőjéről, Bill
Belichickről, megjegyezte, hogy az edző „nemcsak a profik ligájában
játszik, de meg is veti a dilettantizmust”. Ugyanezt elmondhatjuk
Merkelről is. Az olyan vezetők, mint Belichick vagy Merkel tudják,
hogy a profizmus nyeri a mérkőzéseket, és az viszi előre a
nemzeteket. A dilettantizmus ezzel szemben megnehezíti a *helyes*
döntések meghozatalát – hogy hogyan viszonyuljunk másokhoz, kit
léptessünk elő, melyik játékot hívjuk, milyen visszajelzésekre
figyeljünk, mikor álljunk ki valami ellen.

Churchill Európája egy bizonyos típusú vezetőt igényelt. A mai
bonyolult világnak egy másik fajtára van szüksége. Mivel rengeteg

az átvizsgálandó információ, a versengés és a változás, tiszta fej nélkül csak veszíteni lehet.

Tiszta fej alatt nyilvánvalóan nem az alkohol és a kábítószeres kerülését értem, hanem egy ego nélküli, józan állapot elérését – a szükségtelen és destruktív tényezők felszámolását. Ne légy saját képmásod megszállottja; ne kezeld megvetéssel az alattad és feletted álló embereket; ne követelj magadnak első osztályú, sztároknak kijáró elbánást; ne dühöngj, ne veszekedj, ne páváskodj, ne játssz szerepet, ne basáskodj, ne légy leereszkedő, ne ájulj el önnön nagyszerűségedtől, vagy önmagadra ruházott fontosságodtól.

A józanság az ellensúly, melynek ki kell egyenlítenie a sikert, főként, ha egyre jobban és jobban alakulnak a dolgaid.

Ahogy James Basford megjegyezte, „erős alkat szükséges a jólét állandó támadásainak kivédéséhez”. Jelenleg tehát itt tartunk.

Van egy régi mondás arról, hogy ha boldogan akarsz élni, kerüld a feltűnést. Nagyon igaz. A gond csak az, hogy a legtöbben nem látunk magunk előtt jó példákat. Szerencsénk van, hogy Merkelt a közvélemény szemén át vizsgálhatjuk, mert ő egy nagyon nagy, csendes többség képviselője.

Akármilyen nehéz is elhinni annak alapján, amit a médiában látunk, léteznek szerény körülmények közt élő, sikeres emberek. Merkelhez hasonlóan szokványosan élik mindennapjaikat házastársukkal (férje például kihagyta az első beiktatását), nem játszanak szerepet, átlagos ruhákat viselnek. A legtöbb sikeres emberről nem is hallottál, és ez nekik nagyon megfelel.

Ez tartja őket józanul, ez segít a munkájuk elvégzésében.

AKÁRMI IS JÖJJÖN EZUTÁN, AZ EGO AZ ELLENSÉGED

A bizonyítékot benyújtották, te magad vagy az ítélet.

– ANNE LAMOTT

Megérkeztél a csúcsra. Mit találtál? Azt, hogy mennyire nehéz és bonyolult lett a helyzeted. Úgy gondoltad, sokkal könnyebb lesz, amikor megérkezel, ehelyett nehezebbé vált – egy egészen más szituációba csöppentél. Rá kellett ébredned, hogy a siker fenntartása csak önmagad menedzselésével valósítható meg.

Arisztotelész jól ismerte az ego, a hatalom és az uralkodás világát. Leghíresebb tanítványa, Nagy Sándor részben az ő útmutatásának köszönhetően igazta le az ismert világot. Alexandrosz bátor, okos, gyakran nagylelkű és bölcs hadvezér volt, de egyértelműen figyelmen kívül hagyta Arisztotelész legfontosabb leckéjét – ez is közrejátszott abban, hogy harminckét évesen, hazájától távol kellett meghalnia. Nagy valószínűséggel saját emberei ölték meg, akik annyit mondtak: „Elég!”

Nem mintha hibát követett volna el óriási becsvágyával. Egyszerűen csak soha nem tette magáévá Arisztotelész „arany középút” elvét. A filozófus gyakran egy skála pontjaiként utalt az erényességre és a kiválóságra. A bátorság például a gyávaság és a meggondolatlanság közötti egyenesre esik. A nagylelkűségnek, amit mindannyian sokra tartunk, meg kell torpannia a tékozlás és a zsugoriság között, mert csak így hajt hasznot. Hogy hol található ez az arany középút, azt nem könnyű megmondani, de ha nem találjuk meg, veszélyesen közel kerülhetünk a szélsőségekhez. Ezért olyan nehéz kiválónak lenni, írja Arisztotelész. „Minden esetben kemény munkát igényel a középút megtalálása; példának okáért egy kör közepét csak az találja meg, aki tudja, hol keresse.”

Az arany középutat követve kell navigálnunk egónkat és vágyainkat.

A végtelen ambíció egyszerű dolog; bárki rá tud taposni erősen a gázpedálra. Az előzékenység sem nehéz; annyi az egész, hogy *távol tartjuk* a lábunkat a pedáltól. Azt kell elkerülnünk, amit Jim Collins üzleti stratégia „a még több utáni zabolátlan hajszásnak” nevez, és ugyanez vonatkozik az előzékenység által kiváltott zajos tetszésnyilvánításra is. Hogy ismét Arisztotelésztől kölcsönözzünk példát, a legnehezebb a megfelelő mértékű nyomás alkalmazása a megfelelő időben, a megfelelő módon, a megfelelő ideig – a megfelelő autóban, tehetnénk hozzá, amelyik a megfelelő irányba tart.

Mert ha nem ezt tesszük, annak komoly következményei lehetnek.

Van egy idézet Napóleontól, aki Nagy Sándorhoz hasonlóan száználmas módon halt meg. „A nagy becsvággyal rendelkező emberek a boldogságot keresik... de a hírnevet találják meg.” Ami azt jelenti, hogy minden cél mögött ott a boldogság és teljesség utáni vágy – de amikor az ego átveszi az irányítást, elvesztjük szem elől a célunkat, és olyan helyen lyukadunk ki, ahová egyáltalán nem vágytunk. Napoleonról írt híres tanulmányában Emerson hangsúlyozza, hogy néhány évvel a császár halála után Európa majdnem ugyanolyanná vált, mint amilyen Napoleon felemelkedése előtt volt. Ez a sok halál, erőfeszítés, kapzsiság és persze becsületes helytállás... miért is? Gyakorlatilag semmiért. Mint írja, Napoleon emléke ugyanolyan gyorsan szertefoszlott, akár az ágyúi füstje.

Howard Hughes – hiába tekinti manapság mindenki valamiféle merész kalandornak – nem volt boldog ember, akármilyen fantasztikusnak is tűnjön az élete a történetek és a mozifilmek alapján. Halála közeledtével egyik asszisztense megpróbálta megnyugtatni a szenvedő Hughest.

– Micsoda elképesztő életet élt! – mondta, mire Hughes csak megrázta a fejét, és annak az embernek a szomorú, empatikus őszinteségével válaszolt, aki már érzi, hogy eljött az ideje:

– Ha csak egyszer helyet cseréltünk volna, biztos vagyok benne, hogy már az első hét után visszaköveteli magának saját életét.

Nem szükséges az ő nyomdokain járnunk. Tudjuk, milyen lépéseket kell tennünk, hogy elkerüljük ezt a szégyenletes, szánni való véget: megvédeni józanságunkat, megszabadulni a mohóságtól és a paranoiától, szerénynek maradni, megőrizni céltudatosságunkat, kapcsolódni a minket körülvevő világhoz.

Mert még ha jól is menedzseljük magunkat, a sikerrel nem jár semmiféle garancia. A világ számtalan módon esküszik össze ellenünk, és a természet törvényei azt mondják, minden a kiegyenlítődésként törekszik. A sportban nehezedik a program egy győztes szezon után, a rossz csapatok előnyösebb helyről választhatnak a játékosbörzén, a fizetési sapka miatt nehezebb együtt tartani a csapatot. A civil életben az adó annál magasabb, minél többet keresel, és a társadalom is több kötelességet ró rád. A

média keményebben bánik azokkal, akikről korábban már tudósítottak. A hírnév ára a pletyka és a szóbeszéd. Iszik. Meleg. Álszent. Ribanc. A tömeg az esélytelenebbnek, és az esélyesebb *ellen* szurkol.

Ezek az élet törvényszerűségei. Ki merné tagadni őket?

Ahelyett, hogy hagynánk magunkat a hatalom által téveszmékbe ringatni, és természetesnek vennénk azt, amink van, inkább készüljünk fel arra, amit a sors tartogat számunkra: a balszerencsére, a nehézségekre, a kudarcra.

Ki tudja, talán pont egy lejtőhöz értünk. Még az is lehet, hogy te idézted elő a zuhanást. Csak mert egyszer sikerrel jártál valamiben, az még nem jelenti, hogy az örökkévalóságig sikeres is leszel benne.

A visszaesések és megtorpanások ugyanúgy az élet ciklusának részei, mint bármi más.

De azt is tudjuk kezelni.



KUDARC

Most megismerjük a megpróbáltatásokat, minden út velejáróját. Lehet, hogy kudarcot vallottunk, vagy csak a cél elérése bizonyult nehezebbnek a vártnál. Senki sem tud folyamatosan sikeres lenni, és nem mindenki tapasztalja meg a sikert az első próbálkozásra. Mindannyian találkozunk nehézségekkel az út során. Az ego nemcsak hogy nem készít fel ezekre a körülményekre, de gyakran még elő is idézi őket. Ahhoz azonban, hogy újra el tudjunk indulni felfelé, irányt kell váltanunk, és meg kell erősítenünk öntudatunkat. Nincs szükségünk sajnálatra – sem sajátunkra, sem máséra –, csak céltudatosságra, higgadtságra és türelemre.



Mivel az emberiség egésze sokkal inkább képes együtt érezni örömeinkkel, mint bánatunkkal, hivatkozunk gazdagságunkkal, és rejtegetjük szegénységünket. Nincs győtrőbb tapasztalás, mint megmutatni nyomorunkat a köznek, és érezni, hogy bár helyzetünket mindenki láthatja, nincs halandó, ki

félannyira megértene minket, mint amennyire szenvedünk.

– ADAM SMITH

Katharine Graham életének első felében szinte minden jól alakult.

Apja, Eugene Meyer üzleti zseniként egy kisebb vagyont tőzsdézett össze, anyja pedig nemcsak gyönyörű volt, de népszerű társasági hölgy is. Katharine gyerekként mindent megkapott: a legjobb iskolába járt, a legjobb tanárok oktatták, hatalmas házban élt, szolgálok lesték kívánságait.

1933-ban apja megvásárolta az akkoriban a fennmaradásért küzdő, mégis fontos lapnak tartott *Washington Postot*, és gazdaságossá tette az újságot. Mivel Katharine volt az egyetlen gyermek, aki komolyabb érdeklődést mutatott a kiadvány iránt, idősebb korában ő örökölte meg a vállalatot, és a menedzselési feladatokat hasonlóan tehetséges férjére bízta.

Ő nem egy másik Howard Hughes volt, aki eltékozolta a családi vagyont, és nem is egy újabb gazdag kölyök, aki a könnyebbik utat választotta az életben, csak mert megtehetette. Ettől függetlenül fényűző életet élt. Mint mondta, megelégedett azzal, hogy ő lehet a pótkocsi férje (és szülei) szerelvényén.

A sors kereke azonban fordult. Phil Graham viselkedése egyre kiszámíthatatlanabbá vált, elkezdett inni. Meggondolatlan üzleti döntéseket hozott, és közben túlköltekezett. Házasságon kívüli viszonyokba bonyolódott, és szinte minden ismerősük előtt megalázta a feleségét. A gazdag emberek problémája, igaz? Kiderült, hogy a férfi súlyos mentális problémákkal küzd, és amikor Katharine megpróbálta talpra állítani, végzett magával egy vadászpuskával, mialatt felesége a szomszédos szobában pihent.

1963-ban, negyvenhat évesen Katharine Graham, a háromgyermekes, munkatapasztalattal nem rendelkező anya ott találta magát a több ezer embert foglalkoztató Washington Post Company élén. Felkészületlen volt, ijedt és naiv.

Bár súlyos krízishelyzet volt, azért nem végzetes kudarc. Graham ettől még megmaradt gazdagnak, fehérnek, kivételezettnek. Ennek ellenére sosem gondolta volna, hogy az élet ezt tartogatja számára.

És itt a lényeg. A kudarc és a balszerencse relatív, ráadásul mindenkit másként érint. Az élet szinte mindig ezt teszi: fogja a terveinket, és darabokra zúzza őket. Néha csak egyszer, néha többször is.

Ahogy George Goodman gondolkodó és közgazdász egy alkalommal megjegyezte, „mintha egy csodálatos fogadáson lennénk, ahol minden pohárban pezsgő gyöngyözik, és lágy nevetés visszhangzik a nyári éjszakában. Tudjuk, hogy nemsokára egy fekete lovon ülő alak fog beviharzani a terasz ajtaján, hogy iszonyatos pusztításba kezdjen, a túlélőket pedig szétkergetse. Akik korán távoznak, megmenekülnek, de a bál annyira lenyűgöző, hogy senki sem akar elmenni, amíg még van egy kis idő. Ezért aztán mindenki azt kérdegeti: hány óra van? Csakhogy egyik órának sincsenek mutatói.”

Goodman a gazdasági válságról beszélt, de lehetett volna szó arról a szituációról is, amelyben gyakran találjuk magunkat életünk során. A dolgok jól mennek. Esetleg valami nagy célt is kitűztünk. Talán már élvezzük is munkánk gyümölcsét. De a sors bármelyik pillanatban közbeszólhat.

Ha a siker egomámor, akkor a kudarc pusztító egocsapás lehet – az apró megcsúszásokat zuhanássá változtatja, a kisebb problémákat roppant katasztrófává. Ha az ego gyakran csak a nagy sikerek bosszantó mellékhatása, kudarc esetén végzetessé válhat.

Több elnevezésünk is van ezekre a problémákra. Szabotázs. Tisztességtelenség. Balszerencse. Büntetőeljárás. Megpróbáltatás. Mindegy, milyen címkét aggatunk rá, a kudarc akkor is próbára tesz minket. Nem szeretjük, és sokunkat tönkre is tesz. Mások látszólag átvészelik. Akárhogy is, ezen mindenkinek keresztül kell mennie.

Ez a sors ugyanúgy meg van írva számunkra, ahogy ötezer évvel ezelőtt meg volt a *Gilgames* ifjú királyának is:

*Harcba indul, melyet nem ismer,
olyan úton jár, melyet sohasem taposott.* ^{26}

Ebben a helyzetben találta magát Katharine Graham. Kiderült, hogy az újság átvétele csak az első volt az embert próbáló,

katasztrofális események sorában, melyek az elkövetkező közel két évtizedet fémjelezték.

Thomas Paine egyszer ezt írta George Washingtonnal kapcsolatban: „Némelyik elme olyan szilárd, hogy nem lehet akármilyen módon felnyitni, de ha mégis sikerül, az állhatatosság tárházára bukkanhatunk.” A jelek szerint Graham is rendelkezett egy ilyen raktárral.

Amint elfoglalta a vezetői pozíciót, rá kellett jönnie, hogy a lap konzervatív igazgatótanácsa állandó akadályt képez az útjában. Leereszkedően viselkedtek vele, kerültek minden kockázatot, és hátráltatták a céget. Ha sikerrel akart járni, ki kellett fejlesztenie saját irányjelzőjét, és nem másokra támaszkodni, ahogy korábban tette. Végül nyilvánvalóvá vált, hogy szüksége lesz egy új felelős szerkesztőre. Az igazgatótanács javaslata ellenére lecserélte a népszerű, öreg munkatársat egy ismeretlen, feltörekvő fiatalemberre. Ez viszonylag könnyen ment.

A következő lépés már nem annyira. A *Post* nem sokkal a tőzsdére lépés előtt hozzájutott néhány ellopott kormányzati dokumentumhoz. A szerkesztők megkérdezték Grahamet, leközölhetik-e a publikálást tiltó bírói utasítás ellenére. Katharine konzultált a kiadó ügyvédekkel. Azután az igazgatótanáccsal. Mindenki megpróbálta lebeszélni, attól tartottak, a döntés megtorpedózhatja a kezdeti nyilvános részvénykibocsátást, vagy évekig tartó pereskedésbe taszíthatja a társaságot. Végül mégis megmakacsolta magát, és engedélyezte a közlést, amivel gyakorlatilag addig példa nélkül álló döntést hozott. Nem sokkal ezután – névtelen forrásra hivatkozva – nyomozást indítottak a lap ellen a Demokrata Nemzeti Bizottság központjában történt betörés ügyében, és fennállt a veszély, hogy a cég végleg összetűzésbe kerül a Fehér Házzal és a nagyhatalmú washingtoni elittel (és kockáztatják a kormányzati engedélyt, melyre szükségük volt a *Post* tulajdonában lévő tévéállomások működtetéséhez). Egy ponton Nixon hívei és az Egyesült Államok igazságügy-minisztere, John Mitchell azzal fenyegetőztek, hogy mivel Graham jócskán túllépte a hatáskörét, „letépik a mellbimbóját”. Egy hivatalnok azzal kérkedett, hogy a Fehér Házban azt tervezgetik, hogyan hozzák minél kellemetlenebb helyzetbe az újságot. Képzeld magad Katharine

helyébe: a világ legerősebb hivatalánál konkrétan azon gondolkodnak, „hogyan árthatnánk legtöbbet a *Post*nak”.

Ráadásul a *Post* részvényárfolyama sem állt a legmagasabban. Nem ment jól az üzlet, és 1974-ben egy befektető elkezdte a cég részvényeinek agresszív felvásárlását. Az igazgatótanács megrémült, ellenséges kivásárlástól tartottak. Grahamnek végül sikerült megegyeznie vele. A következő évben a lap nyomdászainak szakszervezete rosszindulatú, elhúzódo sztrájkot kezdeményezett. Volt időszak, amikor a szakszervezeti tagok „Phil mellélőtt” feliratú pólót viseltek. A megalázó taktika ellenére – vagy talán éppen azért – Katharine felvette velük a harcot. Kitört a háború. Egy reggel, hajnali négykor izgatott hangon hívták fel: a szakszervezet megrongálta a cég nyomdagépeit, bántalmaztak egy ártatlan szerkesztőségi dolgozót, majd az egyik gépet felgyújtották. Sajtósztrájkok idején a versenytársak általában kisegítik a bajban lévő céget a nyomdai kapacitás biztosításával, Graham konkurensei azonban elzárkóztak, ami napi 300 000 dollár reklámbevétel-kiesést jelentett a *Post*nak.

Azután többségi befektetők csoportja kezdte árulni részvénytulajdonosi részeit a Washington Post Companyban – láthatóan elvesztették az ügybe vetett hitüket. Graham a korábban részvényeket halmozó befektető biztatására úgy döntött, az a legjobb lépés, ha a társaság vagyonának tetemes részét felhasználva visszavásárolja a nyilvános piacon lévő részvényeit – ez nagyon veszélyes manővernek számított, akkoriban szinte senki sem élt vele.

Ennyi problémát végigolvasni is kimerítő, nemhogy átélni. Ám Graham állhatatosságának köszönhetően a cég sokkal jobban jött ki belőle, mint bárki gondolta volna.

A kiszivárgott dokumentumok, melyeket Graham megjelentetett, később Pentagon-iratok néven váltak ismertté, és ez lett az újságírás történetének egyik legfontosabb sztorija. A Nixon Fehér Házát lázba hozó Watergate-jelentés megváltoztatta az amerikai történelmet, és a teljes kormány bukását eredményezte. A *Post*nak pedig hozott egy Pulitzer-díjat. A fiatal befektetőt, akitől mindenki annyira félt, Warren Buffettnek hívták – ő lett később Graham üzleti mentora és tanácsadója, valamint az ország gazdasági guruja. (Apró

befektetése a családi vállalkozásba évek múlva már több százmillió dolláros értéket képviselt.) Katharine jól helytállt a szakszervezettel folytatott tárgyalásokon, és a sztrájk véget ért. Fő washingtoni riválisa, a *Star*, amelyik nem volt hajlandó segítséget nyújtani, váratlanul összeomlott, és a *Post* felvásárolta. Részvény-visszavásárlásai – melyek nemcsak az üzleti bölcsességgel, de a piaci véleményekkel is szembementek – több *milliárd* dollárhoz juttatták a céget.

Kiderült, hogy a hosszú, keserves küszködés, a rengeteg hiba, a sorozatos kudarcok, válságok és támadások mind vezettek valahová. Ha 1971-ben 1 dollárt fektettél a *Post* kezdeti nyilvános részvénytcsomagjába, az 89-et ért, mire Graham 1993-ban visszavonult – szemben az iparág 5 dollárjával, illetve az 500 nagy tőzsdei cég átlagát mutató S&P Index 14 dollárjával. Ez nemcsak generációja legsikeresebb – cégével a Fortune 500-as listájára elsőként felkerülő – női vezetőjévé teszi őt, hanem kétségtelenül a valaha élt egyik legjobb vezérigazgatóvá is.

Egy olyan ember esetében, aki beleszületett a kényelembe, az első másfél évtizedet akár tűzkeresztségnak is tekinthetjük. Graham egyik nehézséggel nézett szembe a másik után, melyekre nyilvánvalóan egyáltalán nem készült fel. Bizonyára voltak időszakok, amikor megfordult a fejében, hogy eladja az egész átkozott céget, és inkább élvezi a vagyonát.

Nem Graham idézte elő férje öngyilkosságát, viszont ő volt az, akinek tovább kellett vinnie nélküle a céget. Nem ő rendelte meg a Watergate-et és a Pentagon-iratokat, de neki kellett átkelnie az aknamezőn. Míg mások a nyolcvanas években vásároltak és cégeket egyesítettek, ő csak saját magába és a cégébe fektetett, annak ellenére, hogy a Wall Streeten ezért puhánynak nézték. Százszor is választhatta volna a könnyű utat, mégsem tette.

Minden egyes pillanatban ott van az esély a kudarcra vagy a balszerencsére. Bill Walsh szerint „a győzelem felé vezető út szinte mindig áthalad egy »kudarc« nevű területen”. Ahhoz, hogy újra belekóstolhassunk a sikerbe, meg kell értenünk, mi vezetett az adott nehéz pillanathoz (vagy évekhez), mi sikerült félre és miért. Meg kell birkóznunk a szituációval, hogy magunk mögött tudjuk hagyni. A legjobb, ha elfogadjuk és keresztülvágunk rajta.

Graham mindebben jobbra egyedül maradt. Vakon botorkált a sötétben, próbált megoldani egy nehéz helyzetet, melynek még a bekövetkezésére sem számított soha. Ragyogó példa arra, amikor szinte mindent jól csinálsz, mégis a legnagyobb slamasztikában találsz magad.

Azt hisszük, kudarc csak az egomániásokat érheti, akik kihívják maguk ellen a sorsot. Nixon megérdemelte. És Graham? Bár igaz, hogy az emberek többnyire saját maguk idézik elő a bukásukat, gyakran a jók is kudarcot vallanak (vagy mások hagyják cserben őket). Olyanok találhatják magukat még nagyobb bajban, akik már egyébként is sok mindenben átmentek. Az élet igazságtalan.

Az ego szeret elidőzni ezen a témán – hogy valami „igazságos” vagy sem. A pszichológusok narcisztikus sérülésnek nevezik, amikor tökéletesen jelentéktelen vagy közömbös eseményeket magunkra veszünk. Ezt akkor tesszük, amikor az önértékelésünk törékeny, és azt igényli, hogy az életben minden a mi szájunk íze szerint történjen. Az, hogy amin át kell menned, a te hibád vagy a te problémád, nem számít, mert jelen pillanatban neked kell megküzdened vele. Grahamnak nem az egoja idézte elő a kudarcait, mert ha így lett volna, az biztosan megakadályozza benne, hogy újra sikereket érjen el. Mondhatjuk, hogy a kudarc mindig hívatlanul érkezik, de az egónkon keresztül túl sokan hagyjuk, hogy velünk is maradjon.

Mire volt szüksége Grahamnak a megpróbáltatások közepette? Nem hencegésre. Nem nagyizolásra. Erőre, magabiztosságra és állhatatosságra. Igazságérzetre. *Célra*. Ez az egész nem *róla* szólt, hanem a családi örökség megőrzéséről. A lap megvédéséről. A munka elvégzéséről.

És mi van veled? Téged elárul az egód, amikor problémák adódnak? Képes vagy nélküle továbbmenni?

Amikor nehézségekkel kerülünk szembe, főként nyilvános nehézségekkel (kétkedők, botrányok, veszteségek) ego barátunk kimutatja a foga fehérjét.

A negatív visszajelzést elnyelve az ego azt mondja: tudtam, hogy nem vagy rá képes. *Miért próbálkoztál meg vele egyáltalán?* Egyébként sem éri meg. Nem is tisztességes. Ez valaki más problémája. *Miért nem találtál valami jó kifogást, és mostad*

kezeidet? Közli velünk, hogy bele sem kellett volna vágnunk. Próbál meggyőzni, hogy nem mi vagyunk a probléma forrása.

És ezzel az egyéb sérülések mellett még te is megsebzéd magad.

Epikuroszot parafrázálva a narcisztikus alkat előszeretettel él „fal nélküli városban”. A törekeny önértékelés állandó veszélyben forog. Az illúziók és eredmények nem jelentenek védelmet, főként ha egy nagyon érzékeny antenna arra van beállítva, hogy fogadja (és esetenként létrehozza) a jeleket, melyek kibillenthetnek ingatag egyensúlyodból.

Szánalmas módja ez az életnek.

Egy évvel azelőtt, hogy Walsh átvette a 49ers vezetését, a csapat 2–14-es mutatóval zárta a szezont. Az első évben, amit edzőként és ügyvezető igazgatóként ott töltött, a mérleg... 2–14 lett. El tudod képzelni ezt a csalódottságot? A rengeteg változtatás, a rengeteg beleölt munka az első évben, és pontosan ott kötsz ki, ahol az előtted a klubnál dolgozó tehetségtelen edző. A legtöbben ezt gondoltuk volna. Azután valószínűleg elkezdünk más embereket hibáztatni.

Walsh felismerte, hogy „máshol kell keresnie a bizonyítékot” ahelyett, hogy hátat fordítana a problémának. Ő a játékmínőségben, a jó döntésekben és a szervezeti átalakításokban látta a megoldást. Két évvel később megnyerte a Super Bowlt, majd utána még többet. Legalulról nézve ezek a diadalok nagyon távolinak tűnhettek – ezért kell az akadályok mögé nézned.

Ahogy Goethe egyszer megjegyezte, a legnagyobb kudarc, „ha többnek látod magad, mint ami vagy, és kevesebbre tartod magad a valódi értékednél”. Jó metafora az a részvény-visszavásárlási művelet, melyet Katharine Graham hajtott végre a hetvenes évek végén és a nyolcvanas években. A részvény-visszavásárlás ellentmondásos megítélés alá esik – általában a stagnáló vagy leépülő cégek élnek vele. A vezérigazgató a visszavásárlással egészen valószínűtlen kijelentést tesz. Azt mondja: a piac nem jól működik. Olyan hibásan méri fel a cégem értékét, és láthatóan annyira nincs fogalma arról, merrefelé tartunk, hogy feltesszük a tévedésére a cég értékes pénzállományát.

A becsstelen vagy egoista vezetők gyakran a kényszerképzeteik miatt vásárolják vissza a részvényeket. Vagy mert mesterségesen fel

akarják duzzasztani a részvényárfolyamot. Ugyanakkor a gyenge vagy bátortalan vezérigazgatóknak eszükbe sem jut, hogy saját cégükre fogadjanak. Graham értékes döntést hozott: Buffett segítségével felismerte, hogy a piac nem látja a cég eszközeinek valódi értékét. Tudta, hogy a lap hírnevét ért csapások, a tanulópenz megfizetése mind hozzájárult a részvények alacsony árához, ami mellett, hogy csökkentette a személyes vagyonát, hatalmas lehetőséget is kínált a vállalat számára. Rövid idő alatt a *Post* részvényeinek csaknem negyven százalékát fel tudta vásárolni, mégpedig a későbbi értékük töredékéért. A darabonként körülbelül 20 dollárért megvásárolt részvények alig egy évtized múlva már több mint 300 dollárt értek.

Graham és Walsh mindössze annyit tettek, hogy tartották magukat egy belső értékrendhez, ami lehetővé tette számukra, hogy kiértékeljék és felmérjék haladásukat, miközben mindenki másnak elvonták a figyelmét a gyengeség és a kudarc vélt jelei.

Így kell átvészelní a nehézségeket.

Lehet, hogy nem vesznek fel arra a főiskolára, amelyiket elsőként jelölted meg. Vagy nem téged választanak ki egy projekt vezetésére, vagy figyelmen kívül hagynak az előléptetésnél. Valaki túllicitálhat egy munkáért, álmaid otthonáért, életed legfontosabbnak hitt lehetőségéért. Megtörténhet holnap, de akár huszonöt év múlva is. Eltarthat két percig vagy tíz évig. Tudjuk, hogy mindenki megtapasztalja a kudarcot és a balszerencsét, hogy mindenkire érvényesek a gravitáció és a kiegyenlítődé törvényei. Hogy mindez mit jelent? Azt, hogy egyszer ránk is sor kerül.

Plutarkhosz nagyon találóan fogalmazta meg: „A jövő az ismeretlen minden veszedelmével csap le ránk.” Az egyedüli út pedig ezeken a veszélyeken keresztül vezet.

Az alázatos és erős emberek nem ugyanazokkal a problémákkal szembesülnek, mint az egoisták. Náluk kevesebb a panaszkodás és a mártírszerepben tetszelgés, sokkal jellemzőbb a sztoikus – esetleg derűs – rugalmasság. Sajnálatra nincs szükségük, az identitásukat nem fenyegeti veszély. Folyamatos megerősítés nélkül is boldogulnak.

Ez legyen a célunk – sokkal inkább, mint a siker. Ami igazán számít, hogy reagálni tudjunk mindenre, amit az élet ránk zúdít.

És hogy le tudjuk küzdeni az akadályokat.

ÉLŐ IDŐ VAGY HALOTT IDŐ?

Vivre sans temps mort.

(Elvesztegetett idő nélküli élet.)

– PÁRIZSI POLITIKAI JELMONDAT

Malcolm X bűnöző volt. Persze akkor még nem Malcolm X-nek hívták – a Detroiti Vörös becenevet viselte, és igazi opportunistaként szinte mindenbe belekóstolt. Illegális lottóval üzletelt. Droggal kereskedett. Striciként dolgozott. Aztán feljebb lépett, jöttek a fegyveres rablások. Összeszedett egy saját betörőbandát, amelyen megfélemlítéssel és vakmerőségével uralkodott – kiaknázva azt a tényt, hogy látszólag nem félt sem a gyilkolástól, sem a haláltól.

Végül letartóztatták, amikor megpróbált túladni egy értékes, lopott órán. Fegyver is volt nála, de javára legyen mondva, meg sem próbált harcba szállni a rendőrökkel. Lakásában ékszereket, szőrméket, és rengeteg fegyvert találtak, valamint a betörésekhez használt szerszámokat.

1946 februárjában tíz évre ítélték. Alig töltötte be a huszonegyet.

Malcolm X még akkor is bűnös volt, ha számításba vesszük az akkori időszak szégyenletes amerikai rasszizmusát és a szisztematikus jogi igazságtalanságokat. Rászolgált a börtönre. Ki tudja, kit ölt vagy sebesített volna meg, ha tovább folytatja pályafutását?

Amikor cselekedetei miatt valaki hosszú börtönbüntetést kap – természetesen tisztességes eljárást és ítéletet követően –, valami nagyon nincs rendben. Az illető nemcsak saját magát hagyta cserben, de a társadalom és az erkölcs legegységesebb normáit is. Malcolm esetében pontosan ez történt.

Rab lett belőle. Egy sorszám. Egy test, amelyik közel tíz évig ülni fog.

Szembesült azzal, amit Robert Greene – az az ember, akinek népszerű könyvét hatvan évvel később kitiltották több szövetségi börtönből – „élő idő vagy halott idő” forgatókönyvnek nevez. Mi lesz a hetedik év végére? Mivel üti el Malcolm az idejét?

Greene szerint kétféle idő tölti ki az életünket: a halott idő, amikor az emberek passzívak és várakoznak, és az élő idő, amikor minden másodpercben tanulnak, tevékenykednek, szervezkednek. A kudarc minden pillanata, minden egyes másodperc, amit nem mi választunk vagy irányítunk, felkínálja a választást: élő idő vagy halott idő.

Melyik legyen?

Malcolm az *élő időt* választotta. Tanulni kezdett. Elmélyedt a vallásban. Valódi olvasóvá képezte magát – kikölcsönzött a börtön könyvtárából egy tollat és egy szótárt, és nemcsak hogy elolvasta az első betűtől az utolsóig, *de át is másolta* magának. Az a rengeteg szó, melyeknek korábban a létezéséről sem tudott, átvándorolt a fejébe.

„Amíg magam mögött nem hagytam a börtönt, minden szabad pillanatomban vagy a könyvtárban olvastam, vagy az ágyamon” – nyilatkozta később. Olvasott történelmet, társadalomtudományt, vallást, klasszikusokat, valamint filozófusokat is, mint Kant és Spinoza. Később egy újságíró megkérdezte Malcolmot:

– Melyik az alma matere?

– A könyvek – hangzott a felelet.

A börtön volt az egyeteme. A magába szívott oldalakon keresztül emelkedett felül a bezártságon. Azt mondta, a hónapok csak teltek, és eszébe sem jutott, hogy az akarata ellenére tartják fogva. „Soha életemben nem voltam ennyire szabad.”

A legtöbben tudják, mivel foglalkozott Malcolm X a szabadulása után,^[27] azt viszont nem értik, hogyan tette mindezt lehetővé a börtön. Hogyan táplálta ezt az átalakulást az elfogadás, az alázatosság és az erő keveréke. Azt sem látják, mennyire mindennapos ez a történelemben, hogy milyen sokan kerültek látszólag szörnyű helyzetbe – börtönbüntetés, száműzetés, összeomlás, csőd, besorozás, koncentrációs tábor –, hogy aztán jellemük és hozzáállásuk révén egyedi nagyságuk javára fordítsák a körülményeket.

Azt a verset, amelyik később az Egyesült Államok himnusza lett, Francis Scott Key az 1812-es háború idején írta, miközben egy hajón raboskodva várta a fogolycserét. Viktor Frankl a szenvedés értelméről alkotott pszichológiai elméleteit *három* náci koncentrációs táborban átélt viszontagságai során finomította.

Persze ilyen lehetőségek nem csak ennyire súlyos helyzetben adódhatnak. Ian Fleming ágyhoz kötött betegként, orvosi utasításra nem használhatta az írógépét. Aggódtak, hogy egy újabb Bond-regény megírásával esetleg kimerítheti magát. Ezért inkább megírta kézzel a *Csodakocsit*. Walt Disney rozsdás szögbe lépett, és lábadozása közben döntötte el, hogy rajzfilmekkel akar foglalkozni.

Igen, valóban sokkal jobban esne ilyen helyzetben dühöngeni, bosszankodni, depresszióba esni vagy elkeseredni. Amikor igazságtalanság vagy balsors sújt valakit, a normális reakció az üvöltés, a visszavágás, az ellenállás. Biztosan ismered az érzést: *én nem akarom ezt! Azt akarom, hogy _____! Legyen úgy, ahogy én gondolom!* Ez egyszerű szemellenzösség.

Gondolj arra, milyen feladatokat tologatsz magad előtt. Milyen ügyekkel nem akarsz foglalkozni. Milyen rendszeres problémákat találsz túlságosan nagy kihívásnak ahhoz, hogy felszámold őket. A halott idő feléled, amikor arra használjuk fel, hogy megtegyük, amit már rég meg kellett volna.

Ahogy a mondás tartja, egyetlen pillanat nem az életed. Viszont az életed *része*. Mire fogod felhasználni?

Malcolm haragudhatott volna az életre, amiért börtönbe került. A halott idő nem csak a lustaság vagy az elégedettség miatt lehet halott. Felhasználhatta volna azokat az éveket, hogy még jobb bűnöző váljék belőle, erősíthette volna kapcsolati hálóját, vagy megtervezhette volna következő akcióját, de mindez akkor is halott idő lett volna. Lehet, hogy ő élőknek *érzi*, miközben fokozatosan megöli önmagát.

„Sok nagy gondolkodó alkotott a börtönben – fogalmazta meg Robert Greene –, ahol nincs más lehetőségünk, mint elmélkedni.” És mégis, sajnálatos módon a börtönök – legyen szó fizikai vagy lelki változatról – sokkal több romlott embert, vesztést és gonosztevőt termelnek ki. Lehet, hogy a bentlakók csak elmélkedni tudnak, de amin gondolkodnak, az még rosszabbá teszi őket.

Pontosan így cselekszünk mi is, amikor kudarc ér minket vagy bajba kerülünk. Mivel hiányzik belőlünk az önvizsgálat képessége, energiáinkat ugyanabba a viselkedési mintába fektetjük, amelyik a kezdeti problémát is előidézte.

Ennek többféle formája is lehet. Tétlen álmodozás a jövőről. A bosszú tervezgetése. Menedék keresése a kikapcsolódásban. Annak elutasítása, hogy döntéseink a jellemünket tükrözik. A lényeg, hogy valami mással foglalkozzunk.

De mi van, ha azt mondjuk: ez egy lehetőség számomra? Kihasználom saját céljaimra. Nem hagyom, hogy ez halott idő legyen.

Halott idő volt, amikor az egónk irányított minket. Ám most... most módunkban áll élni.

Ki tudja, mivel foglalkozol jelenleg. Remélhetőleg nem a börtönbüntetésed töltöd, még ha néha úgy érzed is. Talán egy felzárkóztató képzésen ülsz, vagy felfüggesztettek, válóper előtt állsz, esetleg turmixok készítésével próbálsz pénzt keresni, egy szerződéses időszak leteltére vársz, netán arra készülsz, hogy külföldre vezényeljenek. Lehet, hogy a cselekedeteidnek köszönhetően kerültél ilyen helyzetbe, lehet, hogy csak balszerencsés voltál.

Mindannyiunkat foglyul ejt olykor az életben a halott idő, ennek megtörténte nem rajtunk múlik. A felhasználása már annál inkább.

Ahogy Booker T. Washington híres mondása tartja: „Ott merítsd le a vödröd, ahol vagy.” Használd azt, ami körülvesz téged. Ne hagyd, hogy a makacsság még tovább rontson egy egyébként is rossz helyzetet.

AZ ERŐFESZÍTÉS ELEGENDŐ

A tevékeny ember azzal törődik, hogy helyesen járjon el; hogy helyénvaló dolgok történnek-e, arra ne legyen gondja.

— GOETHE

Belizár a történelem egyik legnagyobb, mégis jobbra ismeretlen hadvezére. Neve olyannyira homályba és feledésbe merült az idők folyamán, hogy mellette még a kevésbé megbecsült Marshall tábornok is valódi hírességnek tűnik. George nevét legalább a Marshall-terv viseli.

Róma legmagasabb rangú parancsnokaként szolgált a bizánci Justinianus császár alatt, és legalább három alkalommal mentette meg a nyugati civilizációt. Amikor Róma összeomlott, és a birodalom székhelyét átköltöztették Konstantinápolyba, Belizár maradt az egyetlen fénylő pont a kereszténység sötét időszakában.

Nagyszerű győzelmeket aratott Daránál, Karthágónál, Nápolynál, Szicíliában és Konstantinápolynál. Alig maroknyi testőrével több tízezres tömegtől mentette meg a trónt, amikor egy felkelés annyira elfajult, hogy a császár már a menekülésen gondolkodott. Évekkel korábban elveszített, távoli területeket szerzett vissza létszám alatti, alig ellátott hadseregével. Első alkalommal foglalta vissza és védte meg Rómát azután, hogy a barbárok lerohanták és kifosztották a várost. És mindezt még negyvenéves kora előtt.

És a köszönet? Nem részesült nyilvános ünneplésben. Különböző vádakkal többször is meggyanúsította uralkodója, a paranoiás Justinianus. Győzelmeit és áldozathozatalait semmissé tették az ostoba megállapodások és a rosszhiszeműség. A császár rávette személyes történetíróját, Prokopioszt, hogy feketítse be a hadvezér nevét és örökségét. Később a főparancsnoki posztról is felmentették. Mindössze egyetlen, szándékosan megalázó címet tarthatott meg: „A királyi istálló parancsnoka”. Ő, és ragyogó pályafutása végén megfosztották minden vagyonától, valamint a legenda szerint *megvakították*. Az utcán kellett koldulnia a túlélésért.

A történészek, tudósok és művészek évszázadokon át dühöngtek és sajnálkoztak a szörnyű bánásmód miatt. Mint minden becsületes embert, őket is felháborította az ostobaság, hálátlanság és igazságtalanság, ami ezt a nagyszerű és kivételes embert sújtotta.

És az egyetlen ember, akitől egyetlen panaszszót sem hallottunk? Sem akkor, sem élete végén, sem magánlevelezésében: maga Belizár.

A sors fintora, hogy többször is elfoglalhatta volna a trónt, bár a jelek szerint soha nem engedett a kísértésnek. Miközben Justinianus

császár a korlátlan hatalom összes bűnébe beleesett – irányításmánia, paranoia, önzés, mohóság –, ezek nyomait Belizárnál nemigen lehet felfedezni.

Ő csak a munkáját végezte – úgy gondolta, ez az ő szent kötelessége. Tudta, hogy jól végzi a dolgát. Tudta, hogy jó ügyet szolgál. És ez neki elég volt.

Az életben vannak időszakok, amikor mindent jól csinálunk, talán egyenesen tökéletesen, az eredmény mégis a negatív fogadtatás: kudarc, lenézés, irigység, esetleg egy látványos ástítás a világ részéről.

Attól függően, mi motivál minket, az ilyen reakciók pusztító hatásúak is lehetnek. Ha az egónk uralkodik rajtunk, nem fogadunk el mást, csak a teljes elismerést.

Ez veszélyes hozzáállás, mert amikor valaki dolgozik valamin – legyen az könyv, üzlet vagy bármi más –, akkor a terméke egy bizonyos ponton kikerül a kezéből, és átlép a való világba. *Más emberek* ennek a produktumnak a hatására cselekszenek, ítéletet mondanak róla, kritizálják. Többé már nem a megalkotója felügyeli, kizárólag másoktól fog függeni.

Belizár meg tudta nyerni a csatáit. Képes volt vezetni az embereit. Meghatározhatta saját erkölcsi normáit. Azt azonban, hogy a munkájával elismerést vagy gyanakvást váltson ki, nem befolyásolhatta. Nem tudta elérni, hogy egy nagyhatalmú diktátor jól bánjon vele.

A valóságnak ez a szabálya mindenkre érvényes, akármilyen életet éljen is. Belizár azért volt különleges, mert elfogadta az alkut. Ő megelégedett azzal, hogy jót cselekszik. Csak az számított, hogy szolgálja a hazáját, istenét, és hűségesen tegye a kötelességét. A nehézségeket átvészelte, és minden jutalmat ráadásnak tekintett.

Ami jó hozzáállás, mert gyakran nemcsak hogy nem kapott semmit azért, amit tett, de még meg is *büntették*. Ez első pillantásra igen bosszantónak tűnik. Ha velünk történik, vagy egy ismerősünkkel, első reakciónk a felháborodás. De mi mást tehetett volna? Cselekedjen inkább rossz dolgokat?

Saját céljaink kergetése közben mi is szembesülhetünk ugyanezzel a kihívással. Keményen dolgozunk valamiért, amit aztán elvesznek tőlünk? Időt és energiát áldozunk valamire, miközben a

végkimenetel nincs garantálva? A megfelelő motivációval továbbléphetünk. Egóval soha.

A munkánkért és erőfeszítéseinkért kapott ellenszolgáltatásra – más emberek elismerése, megerősítés, jutalom – csak nagyon minimális ráhatással rendelkezünk. Ezért mi a teendő? Ne legyünk kedvesek, ne dolgozzunk keményen, ne állítsunk elő semmit, mert lehet, hogy viszonzás nélkül marad? Ugyan már.

Gondoljunk azokra az aktivistákra, akik csak egy darabig tudják előrejuttatni ügyüket. A vezetőkre, akiket megöltek, mielőtt elvégezhetnék volna munkájukat. A befektetőkre, akiknek az ötleteik „megelőzték korukat”. A társadalom mércéje szerint ezeket az embereket semmivel sem jutalmazták a munkájukért. *Tehát jobban tették volna, ha nem is dolgoznak?*

Az egónak köszönhetően mindannyian elgondolkodunk ezen a kérdésen.

Ha ilyen a hozzáállásod, hogyan szándékozod átvészelni a nehéz időszakokat? Mi van, ha te is megelőzted a korod? Mi van, ha a piac valamilyen hamis trendet favorizál? Mi van, ha csak a főnököd vagy az ügyfeleid nem értik?

Sokkal egyszerűbb a helyzet, amikor elegendő csupán jó munkát végezni. Másként fogalmazva: minél kevésbé kötődsz a *végeredményhez*, annál jobb. Amikor *saját* mércénk megütése tölt el minket büszkeséggel és önbecsüléssel. Amikor az erőfeszítés is elég, az eredmény pedig – legyen jó vagy rossz – nem számít.

Az ego számára ez nem kielégítő. Nem, neki az kell, hogy elismerjenek minket. Hogy megjutalmazzanak. Különösen problémás, hogy ez gyakran meg is történik. Dicséretben, pénzjutalomban részesülünk, és feltételezzük, hogy a két dolog mindig együtt jár. Ha mégsem, elkerülhetetlenül hatalmába kerít a letargia.

A legenda szerint egyszer szokatlan párbeszéd zajlott Nagy Sándor és a cinikus filozófus, Diogenész között. Alexandrosz állítólag odalépett Diogenészhez, aki a földön fekvé élvezte a nyári napsütést, megállt fölötte és megkérdezte, hogy ő, a világ leghatalmasabb hódítója mit tehetne ezért a hírhedten szegény emberért. Diogenész bármit kérhet tőle. A filozófus válaszát tanítani lehetne:

– Ne álld el a napot.

Még kétezer év távlatából is érzékelhetjük, hogy a felelet gyomorütésként érte Nagy Sándort, azt az embert, aki mindig önmaga fontosságát szerette volna bizonyítani. Robert Louis Stevenson később így írt erről a találkozásról: „Fájó dolog keményen dolgozni és leküzdeni minden akadályt, hogy aztán az emberiség tudomást se vegyen teljesítményedről.”

A legjobb, ha erre felkészülsz. Mert meg fog történni. Lehet, hogy a szüleid nem lesznek lenyűgözve. Vagy a barátnőd nem törődik veled. Esetleg a befektetők nem látják a számokat. A közönség nem tapsol. De akkor is folytatnunk kell. Nem feledkezhetünk el arról, mi motivál minket.

Belizárnak volt még egy visszatérése. Ártatlannak találták a vádokban, és visszanyerte becsületét – még éppen időben, hogy ősz öregemberként megmenthesse a birodalmat.

Csak hogy az élet nem tündérmese. Ismét megvádolták az uralkodó elleni összeesküvéssel. A híres Longfellow-versben a tábornok már élete végéhez közelít, hatalmától megfosztották, szeme világát elvesztette, mégis erős szavakkal foglalja össze mondandóját:

*Ám ezt is elviselem
Mert még mindig én vagyok Belizár!*

Megfosztanak az elismeréstől. Szabotálnak. Meglepő akadályokkal találkozol. Az elvárásaid nem teljesülnek. Veszítesz. Kudarcot vallasz.

Azután hogyan mész tovább? Hogyan merítesz büszkeséget magadból és a munkádból? John Wooden a következő tanácsot adta játékosainak: változtassák meg a siker definícióját. „A siker egy tudatállapot, ami egyenes következménye az elégedettségnek, hiszen biztos vagy benne, te minden *erőfeszítést* megtettél azért, hogy a lehető legjobb légy.” Marcus Aurelius pedig a következőre emlékeztette magát: „A becsvággy azt jelenti, hozzákötöd elvárásaidat ahhoz, amit más emberek mondanak vagy tesznek... míg a józanság azt, hogy saját tetteidhez kötöd.”

Végezd a munkád. Végezd jól. Aztán „legyen meg Isten akarata”. Másra nincs is szükség.

Az elismerés és a jutalom csak hab a tortán. Az elutasítás legyen az ő bajuk, ne a tiéd.

John Kennedy Toole nagyszerű könyvét, a *Tökfilkók szövetségét* az összes kiadó elutasította, és ez annyira megviselte, hogy később öngyilkosságot követett el az autójában, a Mississippi állambeli Biloxiban. Halála után anyja megtalálta a könyvet, és hosszas utánajárást követően végül sikerült kiadatnia. A mű Pulitzer-díjat nyert.

Gondolkodjunk el ezen egy pillanatra. Mi változott a két időpont között? Semmi. A könyv ugyanaz maradt. Ugyanolyan nagyszerű mű volt, amikor Toole kéziratként hordozta szerkesztőtől szerkesztőig, mint amikor végül megjelent, az emberek megvették és díjat nyert. Ha erre rájött volna, biztosan sok keserűségtől kíméli meg önmagát. Sajnos nem sikerült neki, de szomorú példájából legalább láthatjuk, mennyire véletlenszerűek tudnak lenni az élet nagy fordulópontjai.

Ezért nem hagyhatjuk, hogy kívülállók döntsenek valaminek az értéke felől. Az a mi dolgunk.

A világ végeredményben teljesen közömbös az iránt, hogy mi, emberek mit „akarunk”. Ha kitartunk az akarás, a vágyódás mellett, rengeteg bosszankodásnak vagy még rosszabbnak tesszük ki magunkat.

A munka elvégzése bőven elegendő.

HARCOSOK KLUBJA-PILLANATOK

Ha elhallgatod és mélyen elásod az igazságot, az attól még tovább növekszik, és olyan hatalmas erőt gyűjt magába, hogy a napon, amikor kifakad, mindent félresöpör az útjából.

– ÉMILE ZOLA

Nincs hely felsorolni az összes sikeres embert, akik megélték a bukást.

Az elmélet, hogy mindenki megrendítő, világnézetet megváltoztató pillanatok él át, már-már közhelyszámba megy. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem igaz.

J. K. Rowling hét évvel a főiskola befejezése után ott találja magát egy tönkrement házassággal, munkanélküli, egyedülálló szülőként, a hajléktalanság fenyegető veszélyével a feje fölött. A tinédzser Charlie Parker azt gondolja, ragyogóan teljesít a színpadon, tökéletes összhangban van a bandával... amíg Jo Jones hozzá nem vág egy cintányért, és szégyenszemre el nem kergeti. Az ifjú Lyndon Johnstont pépesre veri egy Hill Country-i földműves kölyök egy lány miatt, darabokra törve ezzel a saját magáról, mint „a környék legmenőbb fickójáról” dédelgetett képet.

Sokféleképpen lehet a padlóra kerülni. Egy ponton szinte mindenki átéli a maga módján.

A *Harcosok klubja* című regényben Jack lakása leég. Minden tulajdona – „minden egyes bútordarab”, amihez szánalmas módon ragaszkodott – odaveszik. Később kiderül, hogy a skizofrén Jack maga idézte elő a robbanást. Egyik személyisége, „Tyler Durden” hajtotta végre a tettet, hogy kirángassa Jacket szomorú közönyéből és cselekvésképtelenségéből. És Jack ezzel hosszú utazásra indul életének egy gyökeresen eltérő, sötét részébe.

A görög mitológia szereplői gyakran tapasztalnak meg *katabaszist* – vagyis zuhanást. Visszavonulásra kényszerülnek, depressziót élnek át, vagy bizonyos esetekben szó szerint leereszkednek az alvilágba. Amikor visszatérnek, sokkal nagyobb tudást és bölcsességet birtokolnak.

Ma ezt pokolnak nevezzük – és alkalomadtán mi is eltöltünk ott hosszabb-rövidebb időszakokat.

Körülvesszük magunkat baromságokkal. Mindenféle figyelemelterelő dologgal. Hazugságokkal arról, mi tesz minket boldoggá, és mi fontos. Olyan emberré változunk, akivé nem kéne, szörnyű és destruktív jellemvonásokat veszünk magunkra. Ez az egészségtelen, egóból származó állapot megszilárdul, szinte állandóvá válik. Amíg a *katabaszis* rá nem kényszerít, hogy szembenézzünk vele.

Duris dura franguntur. A kemény dolgokat csak kemény dolgokkal lehet összetörni.

Minél nagyobb az ego, annál nagyobb a zuhanás.

Persze sokkal jobb volna, ha nem kellene így lennie. Ha finom taszigálással a helyes útra lehetne minket terelni, ha egy halk dorgálás elegendő volna az illúziók szétesztelésére, ha magunktól is ki tudnánk játszani az egónkat. Csakhogy nem így van. William A. Sutton tiszteletes úgy százhusz évvel ezelőtt megállapította: „Nem lehetünk alázatosak, amíg át nem éljük a megaláztatást.” Mennyivel kellemesebb volna megkímélni magunkat ezektől a tapasztalatoktól, de néha csak így lehet rávenni a vakot, hogy lásson.

Valójában számos jelentős változás az életben olyan pillanatokból születik, melyekben szinte teljesen megsemmisülünk, amikor minden hamisnak bizonyul, amit addig a világról gondoltunk. Nevezhetjük ezeket „Harcosok klubja”-pillanatoknak. Időnként mi magunk idézzük elő őket, időnként mások, de bármi legyen is az ok, azoknak a változásoknak a katalizátorai lehetnek, melyeket mi magunk bénultságunkban képtelenek lettünk volna végrehajtani.

Válassz ki egy pillanatot az életedből (talán éppen az az, amelyet most átélsz). A főnök megsemmisítő kritikája a munkádról az egész stáb előtt. A leülő beszélgetés valakivel, akit szerettél. A Google Alert figyelmeztetése egy cikkről, melyről remélted, hogy soha nem jelenik meg. Egy hitelező hívása. A hír, amitől szólásra képtelenül, kábultan hanyatlasz vissza a székedbe.

Azokban a pillanatokban – amikor a törés felszínre hoz valami addig láthatatlant – kénytelen vagy szembenézni valamivel, amit úgy hívnak: igazság. Többé nem rejtőzködhetsz vagy színlelhetsz.

Az ilyen pillanatok több kérdést is felvetnek. *Hogyan tudok értelmet adni ennek az egésznek? Hogyan tudok előre-és feljebb lépni? Ez már a padló, vagy van még lejjebb is? Azt mondták, ez az én problémám, hogyan fogom megoldani? Hogy hagyhattam ezt megtörténni? Miként tudom elérni, hogy ne ismétlődjön meg?*

Ha vetünk egy pillantást a történelemre, láthatjuk, hogy ezeket az eseményeket többnyire három jellemző határozza meg:

1. Majdnem mindig egy külső erő vagy személy által következnek be.

2. Gyakran olyan dolgokhoz is van közük, amelyekről már tudomásunk volt, de féltünk bevallani magunknak.
3. A romok közt ott a lehetőség a komoly előrelépésre és fejlődésre.

Mindenki él ezzel a lehetőséggel? Természetesen nem. Gyakran az ego okozza az összeomlást, azután megakadályoz minket a továbblépésben.

A 2008-as pénzügyi válság nem olyan pillanat volt, amelyben sok ember számára minden világossá vált? Az elszámoltathatóság hiánya, a túlköltekező életmód, a mohóság, a becstelenség, a trendek, melyek nem folytatódhattak tovább. Némelyeknek ez volt az ébresztőóra jelzése. Mások alig néhány év múlva visszakerültek oda, ahonnan indultak. Nekik a következő alkalom még rosszabb lesz.

Hemingway már egészen fiatalon megtapasztalta, milyen érzés padlóra kerülni. Az élmény alapján szerzett felismeréseit alaposan kifejtette *Búcsú a fegyverektől* című regényében. „Mert az a mi sorsunk, hogy az élet megtörjön minket, de néha éppen azon a ponton leszünk erősek, ahol legjobban megtört az élet. De akit megtörni nem bír, azt megöli a világ.”^[28]

A világ meg tudja mutatni neked az igazságot, de arra senki sem kényszeríthet, hogy el is fogadd.

A 12 lépés programokban szinte mindegyik lépés az ego elfojtásáról, valamint a felhalmozódott terhek, romok és adottnak vett dolgok eltakarításáról szól – hogy meglásd valódi önmagad, miután mindent eltüntettél.

Mindig annyira csábító öreg barátunkhoz, a tagadáshoz fordulni (mert az egód nem hajlandó elhinni, hogy ami nem tetszik neked, az valódi lehet).

A pszichológusok gyakran mondják, hogy a magát fenyegetve érző egoizmus az egyik legveszedelmesebb erő a világon. A bandatag, akinek a „becsületét” kétségbe vonták. A narcisztikus alkat, akit visszautasítottak. A szájhős, akit megszégyenítettek. A csaló, akit lelepleztek. A plagizáló vagy hazudozó, aki lebukik.

Ezeket az embereket nem szeretnéd a közeledben tudni, amikor sarokba szorítva érzik magukat. És te sem szeretnél bekerülni abba

a sarokba, mert így jutsz el a következő kérdésekhez: *hogyan beszélhetnek ezek így velem? Kinek hiszik magukat? Ezért megfizetnek!*

Néha, amikor nem tudunk szembenézni a szavakkal vagy a tettekkel, megteesszük az elképzelhetetlent, válaszul az elviselhetetlenre: kiterjesztjük a konfliktust. Ez az ego a maga legtisztább, legmérgezőbb formájában.

Vegyük Lance Armstrongot. Csalt, akárcsak sok más ember. Igazából akkor fordult minden sokkal rosszabbra, amikor az igazság napvilágra került, és ha csak egy másodpercre is, de meg kellett látnia, hogy *ő egy csaló*. Minden bizonyíték ellenére makacsul tagadott. Kitartott, még ha ezzel más emberek életét tette is tönkre. Annyira félünk elveszíteni önmagunk, vagy ne adj' isten mások tiszteletét, hogy ennek megakadályozása érdekében szörnyű dolgokra is képesek vagyunk.

„Mert minden, aki hamisan cselekszik, gyűlöli a világosságot és nem megy a világosságra, hogy az ő cselekedetei fel ne fedessenek” – olvasható János evangéliumában (3:20). Legyünk akármilyenek is, pontosan ezt tesszük. Nem jó érzés, ha ránk vetül a reflektorfény – akár közönséges önbecsapást, akár valódi gonoszsgot tesz láthatóvá –, de ha elfordulunk, azzal csak késleltetjük a végelszámolást. Hogy mennyi ideig, azt senki sem tudja megmondani.

Nézzünk szembe a tünetekkel. Gyógyítsuk meg a betegséget. Az ego megnehezíti a dolgunkat, hiszen sokkal egyszerűbb a halogatás, az újabb problémák kreálása, a szükséges változtatások szándékos figyelmen kívül hagyása.

A változás azonban a körülötted lévő emberek mondanivalójának és kritikájának meghallgatásával kezdődik. Még akkor is, ha azok a szavak hevesek, dühösek, bántóak. Mérlegelned kell őket, félredobni azokat, amelyek nem számítanak, és reagálni a fontosakra.

A *Harcosok klubjában* a főszereplőnek fel kellett gyújtania saját lakását, hogy megtörténjen az áttörés. Elvárásaink, túlzásaink, valamint önuralmunk hiánya elkerülhetetlenné teszik az ilyen pillanatokat, ugyanakkor arról is gondoskodnak, hogy megfelelően fájdalmasak legyenek. Itt állsz tehát, mit hozol ki a helyzetből? Változtathatsz vagy tagadhatsz.

Vince Lombardi mondta: „Egy csapatot, akárcsak az embereket, térdre kell kényszeríteni, mielőtt újra felemelkedhetne.” Igen, a padlóra kerülés valóban olyan brutális folyamat, amilyennek hangzik.

Ám az érzés, ami utána következik – az egyik legerősebb perspektíva a világon. Obama elnök így fogalmazta meg zűrzavaros, embert próbáló első terminusa végén: „Egy hordóba zárva zuhantam le a Niagara-vízesésen, de újra a felszínre bukkantam, túléltem, és ez kimondhatatlanul felszabadító érzés.”

Sokkal jobb lenne, ha soha nem szenvednénk tévképzetektől. Ha nem kellene letérdelnünk vagy átbillennünk a peremen. A könyv első felében pontosan erről volt szó. Ám ha az a harc elveszik, ide kerülünk.

Végül csak úgy tudod felmérni fejlődésedet, ha megállsz a gödör szélén, amit te magad ástál, letekintesz, és kedvesen rámosolyogsz a feljutásodat jelző véres körömnyomokra.

HÚZD MEG A VONALAT

Csak akkor döntheti romba az életed, ha romba dönti a személyiséged.

– MARCUS AURELIUS

John DeLorean a túlzott becsvágy, a nemtörődömség, a nárcizmus, a mohóság és a rossz menedzselés keverékével állította földbe autógyárát. Ahogy gyűltek a rossz hírek, tisztult a kép és minden napvilágra került, mit gondolsz, hogy reagált?

Egykedvű beletörődéssel? Elismerte a hibákat, melyeket elégedetlen dolgozói már a kezdet kezdetétől hangoztattak? Képes volt elgondolkodni – még ha csak egy kicsit is – a tévedéseken és döntéseken, melyek annyi bajt hoztak rá, befektetőire és alkalmazottaira?

Természetesen nem. Ehelyett olyan események láncolatát indította el, melyek végül egy 60 milliós drogüzlethez és a letartóztatásához vezettek. Így van, miután a cége hanyatlani

kezdett – ami elsősorban amatőr üzletvezetési stílusának volt köszönhető –, a pénzügyi stabilizációt egy illegális kokainszállítmány révén képzelte megvalósítani.

Kétségtelen, hogy nagy nyilvánosságot kapott, szégyenteljes őrizetbe vétele után végül felmentették a vádak alól, miután a védelem egészen valószínűtlen módon „csapdába csalásra” hivatkozott. Csakhogy létezik egy videofelvétel, melyen egy táskányi kokaint tart a kezében, és gyermektegz izgatottsággal közli: „Ez a cucc van olyan jó, mint az arany!”

Nem kérdéses, ki idézte elő John DeLorean összeomlását. Az sem, ki rontotta még tovább a helyzetet. A válasz: Ő MAGA. Egy gödörben találta magát, és addig ásott, amíg le nem jutott egészen a pokolig.

Bármikor megállhatott volna. Bármikor feltehethte volna a kérdést: ez az az ember, aki lenni akarok?

Az emberek mindig követnek el hibákat. Cégeket alapítanak, és azt hiszik, képesek lesznek vezetni. Nagy és merész terveik vannak, talán túlságosan grandiózusak is. Mindezzel nincs semmi probléma; ettől lesz valaki vállalkozó, kreatív szakember, vállalati igazgató.

Kockázatot vállalunk. Aztán belesülünk.

Az a gond, hogy amikor identitásunkat a munkánkhoz kötjük, attól félünk, hogy az esetleges kudarcok ránk mint *személyiségre* fognak rossz fényt vetni. Ezért nem merjük vállalni a felelősséget, nem ismerjük el, hogy valamit elrontottunk. Ez a Concorde-effektus.^[29] Csak pazaroljuk tovább a pénzt és az életünket, és végül még rosszabb lesz a helyzet.

Tegyük fel, hogy úgy érzed, átcsapnak rajtad a hullámok. Mintha elárultak volna, vagy éppen ellopják életed főművét. Ezek nem racionális, hasznos gondolatok, nem is vezetnek racionális, hasznos tettekhez.

Az ego azt kérdi: *miért történik ez velem? Hogyan úszhatom meg, és bizonyíthatom másoknak, hogy valóban olyannagyszerű vagyok, amilyennek hisznek?* Ez az állati rettegés a gyengeség legapróbb jelétől is.

Láttál már ilyet. Átélted. Elkecseredetten harcoltál valamiért, és csak tovább rontottál a helyzeten.

Ez nem a nagysághoz vezető út.

Vegyük Steve Jobs példáját. Száz százalékig ő volt a felelős azért, hogy kirúgták az Apple-től. Későbbi sikereit tekintve az Apple döntése gyenge vezetői helyzetmegítélésről tanúskodik, de abban az időszakban nem lehetett őt kezelni. Egója kétségtelenül kiszabadult az irányítás alól. Ha te lettél volna John Sculley és az Apple vezérigazgatója, bizonyára ugyanúgy megválnál attól a Steve Jobstól – és jól is teszed.

Steve Jobs reakciója érthető volt. Tiltakozott. Harcolt. És amikor veszített, egy kis csomag kivételével eladta az összes Apple-részvényét, és megesküdt, hogy soha többé nem fog a cégre gondolni. Ám aztán új társaságot alapított, és annak szentelte az egész életét. Megpróbált minél többet tanulni az első kudarcát eredményező vezetési hibákból. Létrehozott még egy céget, a Pixart. Steve Jobs, a hírhedt egomániás, aki rendszeresen beállt a mozgássérült parkolóhelyekre, csak mert megtehetette, meglepő módon cselekedett ebben a kritikus időszakban – legalábbis egy saját zsenialitásában hívő vezérigazgatóhoz képest. Kitartó munkával újra bizonyított, de jelentős mértékben csökkentette az előző bukásához vezető hibák mennyiségét.

Sikeres vagy nagyhatalmú emberek erre csak nagyon ritkán képesek. Főként egy ilyen megrázó kudarcot követően.

Az American Apparel alapítója, Dov Charney ragyogó példa erre. Mintegy 300 millió dollár elvesztése és több botrány után a cég választási lehetőség elé állította: vagy visszalép a vezérigazgatói posztól és kreatív tanácsadóként vezeti tovább a vállalatot (jó fizetésért), vagy megválnak tőle. Mindkét lehetőséget elvetette, és egy sokkal rosszabbat választott.

Miután tiltakozásként polgári pert indított, teljes társasági részesedését kockára tette, hogy ellenséges felvásárlást kezdeményezzen egy árfolyam-kockázati alappal, továbbá ragaszkodott hozzá, hogy vezetői munkáját ellenőrizzék és elbírálják. Ez megtörtént, és nem neki adtak igazat. Magánélete az újságok címlapjára került, szégyenletes dolgok tudódtak ki. A polgári perben őt képviselő ügyvéd ugyanaz volt, aki már vagy fél tucat alkalommal eljárta a Charney ellen szexuális zaklatások és üzleti szabálytalanságok miatt indított ügyekben. Charney korábban még

azzal vádolta őt, hogy megzsarolta és hamisan tanúskodott ellene, most viszont együtt dolgoztak.

Az American Apparel több mint tízmillió dollárt költött a perre, holott ez az összeg csak hitelből állt a rendelkezésére. Egy bíró korlátozó végzést adott ki, az eladások visszaestek. A cég végül kénytelen volt gyári munkásokat és régi alkalmazottakat – pontosan azokat az embereket, akik érdekében állítólag harcolt – elbocsátani, hogy talpon tudjon maradni. Egy évvel később az AA tönkrement, és Charney vagyona is elolvadt. ^{30}

Hasonlóan járt Alkibiadész is, a kegyvesztett államférfi és hadvezér. A peloponnészoszi háborúban először hazájáért és legnagyobb szerelméért, Athénért harcolt. Miután megváltak tőle egy ittas bűncselekmény miatt, amelyet vagy elkövetett, vagy nem, átállt Spártához, Athén esküdt ellenségéhez. Miután velük is összeütközésbe került, továbbállt a perzsákhoz, az előbbi kettő esküdt ellenségeihez. Végül visszahívták Athénba, ahol a Szicília inváziójára kiagyalt ambiciózus terve a városállam végzetét okozta.

Az ego megöli azt, amit szeretünk. Néha ahhoz is nagyon közel kerül, hogy velünk végezzen.

Érdekes, hogy Alexander Hamiltonnak, akinek az alapító atyák közül a legtragikusabb és leghiábavalóbb vég jutott, volt egy bölcs mondása ebben a témában (nem ártott volna, ha felidézi saját szavait a végzetes párbaj előtt). „Cselekedj *állhatatossággal* és *becsülettel* – írta egy csüggedt barátjának, aki saját hibájából nehéz pénzügyi és jogi helyzetbe került. – Ha nem reménykedhetsz a szabadulásban, ne ásd magad még mélyebbre. Legyen bátorságod megállni.”

Megállni. Ez nem azt jelenti, hogy mindent abba kell hagyniuk. Ezek az emberek olyanok, mint a harcos, aki nem képes feladni, vagy az ökölvívó, aki nem ismeri fel, hogy vissza kellene vonulnia, ezért megsérül. Érdekes mindig előretekinteni, a nagy képet nézni.

De ki képes rá, amikor az ego irányít?

Tegyük fel, hogy kudarcot vallottál, és azt is, hogy a te hibád volt. Ahogy mondani szokás, az ilyesmi megtörténik, mégpedig néha a *nyilvánosság előtt*. Egyáltalán nem vidám dolog. A kérdés marad: tovább rontod a helyzetet? Vagy sértetlen méltósággal és jellemmel jössz ki belőle? Tovább élsz, hogy másnap is harcolhass?

Amikor egy csapat biztos vesztesre áll, az edző nem ezért hívja magához a játékosokat, hogy hazudjon nekik. Inkább emlékezteti őket arra, hogy kik ők, mire képesek, és arra biztat mindenkit, hogy menjenek vissza a pályára megtestesíteni ezt. A jó csapat ilyenkor már nem a győzelemre vagy a csodára gondol, helyette megpróbálja a lehető legmagasabb színvonalon befejezni a mérkőzést (és osztozni a játékidőn más csapattársakkal, akik nem játszanak rendszeresen). És időnként még a győzelem is összejön.

A legtöbb probléma átmeneti... hacsak nem teszel róla, hogy ne legyen az. A gyógyulás nem bonyolult dolog, csupán egyik lépést kell tenni a másik után. Kivéve, ha a gyógy módod is a betegséget táplálja.

Csak az ego gondol többet a megszégyenülésről és a kudarcról, mint ami valójában. A történelem tele van olyan emberekkel, akik megszégyenültek, mégis felálltak a padlóról, hogy aztán hosszú és sikeres pályafutás várjon rájuk. Politikusok, akik választást vagy hivatalt veszítettek el meggondolatlanságuk miatt – de amikor eljött az idő, visszatértek, hogy másokat vezessenek. Színészek, akiknek megbukott a filmjük, írói válságban szenvedő alkotók, baklövést elkövető hírességek, hibázó szülők, csődbe ment vállalkozók, kirúgott igazgatók, kiselejtezett sportolók, emberek, akik túl jól éltek a csúcson. Ők mind érezték a kudarc peremének életét, ahogy mi is. Amikor veszítünk, választhatunk: vesztes helyzetet teremtünk minden érintett számára? Vagy először veszítünk... azután nyerünk?

Mert az életben fogsz veszíteni. Ez tény. Az orvosnak is meg kell állapítania valamikor a halál időpontját. Nem kerülheti el.

Az ego azt mondja, mi vagyunk a mozdíthatatlan objektum, a megállíthatatlan erő. Ez a tévképzet sok problémát okoz. Ostobán reagál a kudarcra és a balszerencsére – mindent valami örült tervre tesz fel; titkos manipulációkban vagy valószínűtlen isteni segítségben reménykedik –, miközben eleve az juttatott ilyen helyzetbe.

Az élet minden pillanatában vágyakozunk, sikert érünk el vagy kudarcot vallunk – most éppen ez utóbbi került sorra. Némi bölcsességgel felismerhetjük, hogy ezek a helyzetek átmenetiek, és nem emberi értékeid fokmérői. Amikor a siker kezd kicsúszni az ujjaid közül – bármi legyen is az ok –, nem az a megfelelő reakció,

hogy rámarkolsz, amíg darabokra nem törik. Vissza kell küzdened magad a vágyakozó fázisba. Vissza kell találnod az alapelvekhez és a bevált gyakorlatokhoz.

„Aki féli a halált, sosem fog előhoz méltó dolgot cselekedni” – mondta egyszer Seneca. Változtassunk rajta egy kicsit: aki bármit megtesz, hogy elkerülje a kudarcot, szinte biztosan valami *kudarcra méltót* fog tenni.

Az egyetlen valódi kudarc az elveid feladása. Megölni valamit, amit szeretsz, csak mert nem bírod elviselni, hogy elszakítottak tőle, önző és ostoba cselekedet. Ha a hírneved nem bír ki néhány ütést, akkor már eleve sem ért sokat.

LEGYEN SAJÁT EREDMÉNYJELZŐD

Soha nem nézek hátra, csak ha a hibáimat akarom megvizsgálni... Veszélyes dolog olyasmire visszagondolni, amire büszke vagy.

– ELISABETH NOELLE-NEUMANN

2000. április 16-án a New England Patriots csapata szerzett magának egy tartalék irányítót a Michigani Egyetemről. Korábban alapos megfigyelésen esett át, és egy ideje már szemmel tartották a fejlődését. Amikor látták, hogy a játékosbörzén más még nem csapott le rá, kiválasztották. A 6. körben, a 199. helyen kelt el.

A fiatal irányítót Tom Bradynek hívták.

Újoncévének kezdetén negyedik számú irányítóként sorolták be, a második idényben már a kezdőcsapatban játszott. A New England abban az évben megnyerte a Super Bowl-t, Brady pedig a legértékesebb játékos (MVP) címet.

Megtérülés szempontjából valószínűleg ez a futballtörténelem legnagyobb húzása: négy Super Bowl-gyűrű (6 döntőből), 14 szezon kezdőként, 172 győzelem, 428 touchdown, 3 Super Bowl MVP cím, 58 000 passzolt yard, 10 Pro Bowl szereplés, és több főcsoportgyőzelem, mint korábban bármelyik másik irányítónak. És

esze ágában sincs visszavonulni. Bradyben még van néhány aktív szezon.

Azt gondolhatnád, a Patriots humánerőforrás-részlege ünnepelt a fejlemények láttán, és valóban így volt. Ugyanakkor mélyen csalódtak is magukban. Brady meglepő eredményei azt jelentették, hogy a Patriots játékosmegfigyelőinek jelentései súlyosan tévedtek. A játékosok kiértékelésénél valahogy elsiklott a figyelmük a kiemelkedő képességek felett. Egészen a *hatodik körig* hagyták várakozni ezt a gyémántot. Elvihette volna valaki más. Ráadásul fogalmuk sem volt róla, milyen jól választottak, amíg egy sérülés ki nem iktatta Drew Bledsoe-t, nagyra értékelt első számú irányítójukat, amikor is kénytelenek voltak rádöbbenni az újoncban rejlő potenciálra.

Vagyis döntésük kifizetődőnek bizonyult ugyan, a Patriotsnál mégis azon az információszerzési kudarcon rágódtak, amely megakadályozhatta volna Brady kiválasztását. Nem szörszálat hasogattak vagy tökéletességre törekedtek, csak egy magasabb mércének akartak megfelelni.

Scott Pioli, a Patriots személyzeti igazgatója éveken át az íróasztalán tartotta Dave Stachelski fotóját – azét a játékosét, akit az ötödik körben választottak ki, de soha nem jutott túl a felkészítő táboron. Az ő példája emlékeztette rá: nem vagy olyan jó, mint hiszed. Nem tudhatsz mindent. Koncentrálj, és dolgozz még jobban.

Ezzel kapcsolatban John Wooden edző is egyértelműen gondolkodott. Neki az eredményjelző tábla nem a saját vagy a csapata sikerét mutatta – számára nem az jelentette a „győzelmet”. Bo Jackson sem volt elájulva magától, amikor végrehajtott egy hazafutást vagy touchdown-t, mert tudta, hogy *nem sikerült tökéletesen*. (Újonc baseballidényében ezért nem kérte el a labdát, miután sikerült az első ütése – neki az csak „egy középre ütött, megpattanó labda” volt.)

Így gondolkodnak a nagy emberek. Ez nem azt jelenti, hogy minden sikerben a kudarcot keresik, csak egy olyan mércét állítanak maguk elé, ami túlmutat azon, amit a társadalom objektív sikerként értékel. Emiatt nem igazán törődnek vele, mit gondolnak róluk az emberek; csak saját normáiknak akarnak megfelelni. És ezek a normák jóval magasabban vannak másokénál.

A Patriotsnál látták, hogy Brady kiválasztását sokkal inkább köszönhették a szerencsének, mint a tudatos tervezésnek. És bár sokan egyszerűen csak nyugtázták volna a szerencséjüket, ők nem ezt tették. Senki sem mondhatja, hogy a Patriots – vagy bármelyik másik NFL csapat – híján van az egónak. Ám ebben az esetben ahelyett, hogy ünnepeltek vagy gratuláltak volna maguknak, munkához láttak, hogy kidolgozzák, hogyan lehetnének *még jobbak*. Ez az, ami olyan komoly erővé teszi az alázatot – szervezeti, személyes és professzionális szinten egyaránt.

Persze ebben nincs sok vidámság. Időnként inkább önkínzásnak tűnik. Viszont rákényszerít, hogy továbbmenj, hogy folyamatosan fejlődj.

Az ego nem látja az érem mindkét oldalát. Nem tud fejlődni, mert csak a megerősítést érzékeli. Ne feledd, „a hiú emberek nem hallanak mást, csak a dicséretet”. Csak azt látja, ami rendben van, ami nincs, azt nem. Ezért van az, hogy az egomániások egy darabig képesek vezetői szerepet ellátni, de csak nagyon ritkán tartanak ki hosszabb ideig.

Az eredményjelző-tábla számunkra nem lehet az egyetlen hivatkozási pont. Warren Buffett is azt mondta, különbséget kell tenni külső és belső eredményjelző között. Saját potenciáloed, az abszolút legjobb, amit nyújtani tudsz – ez az a mérce, amihez mérned kell magad. A te szabványod. A győzelem nem elég. Az emberek szerencséjével is győzhetnek. Még a legnagyobb seggfejek is. Akárki. De nem mindenki saját maga legjobb változataként teszi ezt.

Kemény dolog ez, nem is kétséges. A pozitív oldala, hogy ha becsületes vagy, az időnként bekövetkező vereségek esetén is büszke és erős maradhatsz. Amikor kiveszed az egót az egyenletből, más emberek véleménye és címkéi sokkal kevesebbet számítanak. Nem könnyű, de végül ez lesz a rugalmasság receptje.

Adam Smith közgazdásznak (és filozófusnak) volt egy elmélete arról, hogyan értékelik ki cselekedeteiket a jó és bölcs emberek:

Két fontos pillanatban vizsgáljuk meg saját teljesítményünket, és próbáljuk egy külső szemlélő szemszögéből nézni: mielőtt cselekednénk, illetve miután cselekedtünk. Látószögünk mindkét esetben meglehetősen

korlátozott, de akkor a legkorlátozottabb, amikor a legfontosabb lenne, hogy ne így legyen. Amikor rákészülünk a cselekvésre, a lelkesedés heve ritkán engedi számunkra, hogy elfogulatlanság nélkül megítéljük, mit teszünk... Amikor vége a cselekvésnek, és az azt kiváltó ösztönzés megszűnt, már sokkal higgadtabban tudunk belépni a semleges megfigyelő szerepébe.

Ez a „semleges megfigyelő” egyfajta kalauz, melyen keresztül elemezhetjük viselkedésünket ahelyett, hogy a társadalom alaptalan üdvrivalgására hagyatkoznánk. Ez azonban nem csak a megerősítésről szól.

Gondolj azokra az emberekre – politikusokra, nagyhatalmú vállalati vezetőkre és hasonlókra –, akik a „jogi szempontból nem törvénybe ütköző” frázissal magyarázzák viselkedésüket. Jusson eszedbe, te magad hány alkalommal mentegetted így saját tetteidet: „senki sem fogja megtudni”. Ez az a morális szürke zóna, melyet az ego előszeretettel aknáz ki. Ha az egód elé állítasz egy mércét (hívhatod belső vagy semleges mércének, de bármi másnak), akkor sokkal kevésbé valószínű, hogy tolerálni fogsz bármiféle túlzást vagy méltánytalanságot. Mert már nem az lesz a lényeg, hogy mit tudsz megúszni, hanem hogy mit szabad megtenni, és mit nem.

Első pillantásra ez tűnik a nehezebb útnak, de végül ettől leszünk kevésbé önzők. Az az ember, aki saját mércéje alapján ítéli meg magát, nem keresi úgy a reflektorfényt, mint azok, akik hagyják, hogy a tapsvihar határozza meg a sikert. Az az ember, aki képes hosszú távon gondolkodni, nem fogja sajnálni magát az apróbb sikertelenségek miatt. Az az ember, aki becsüli valamire a csapatát, osztozni fog a dicsőségben, és háttérbe szorítja saját érdekeit úgy, ahogy mások nem lennének képesek rá.

Ha csak a jó dolgokra és saját nagyságunkra reflektálunk, azzal nem jutunk sehová, legfeljebb egy helyben toporgunk. Csakhogy mi tovább akarunk menni, többre vágyunk, fejlődni szeretnénk.

Az ego ezt megakadályozza, ezért alárendelt szerepbe kényszerítjük, és megsemmisítjük az egyre magasabbra tett mércével. Ez nem azt jelenti, hogy mindig többet akarunk, ahogy azt

a mohóság diktálná, inkább csak fegyelmezetten araszolunk a valódi fejlődés felé.

ÖRÖK SZERETET

Mi értelme haragudni a világra?
Mintha a világot bizony érdekelné!

– EURIPIDÉSZ

1939-ben egy fiatal tehetség, Orson Welles megkötötte Hollywood történetének egyik legfurcsább, addig példa nélkül álló szerződését. Az egyik nagyobb filmstúdiónak, az RKO-nak írhatott és rendezhetett két tetszőleges filmet, saját főszereplésével. Úgy döntött, először egy rejtélyes sajtómágnás történetét meséli el, aki roppant birodalmának és életstílusának rabjává válik.

William Randolph Hearst, a hírhedt médiacézár úgy vélte, a film az ő életét dolgozza fel, ráadásul sértő módon. Nagyszabású, kezdetben sikeresnek tűnő kampányt indított annak érdekében, hogy megsemmisítsék minden idők egyik legnagyobb filmjét.

Hogy mi ebben az érdekes? Először is, Hearst valószínűleg soha nem látta a filmet, így nem tudhatta, pontosan mi van benne. Másodszor, a film nem róla akart szólni – vagy legalábbis nem kizárólag róla. (Amennyire tudjuk, Charles Foster Kane karaktere több történelmi alak, egyebek közt Samuel Insull és Robert McCormick összegyűréséből született, a sztorit pedig Charlie Chaplin és Aldous Huxley hasonló ábrázolásai inspirálták; a cél nem a rágalmazás volt, sokkal inkább az emberi vonások kiemelése.) Harmadszor, akkoriban Hearst volt a világ egyik leggazdagabb embere, de hetvennyolc évesen már élete végéhez közeledett. Miért szánt volna annyi időt egy olyan jelentéktelen dologra, mint egy elsőfilmes rendező kitalált története? Negyedszer, a filmet végül az ő ellenkampánya helyezte el a köztudatban, és így vált nyilvánvalóvá, milyen messzire képes elmenni, ha valamit irányítani vagy manipulálni akar. A sors fintora, hogy bármelyik kritikusánál jobban

sikerült magáról kialakítani az ellenszenves amerikai milliomos képét.

Ilyen a gyűlölet és a keserűség paradoxona. Pontosan az ellenkezőjét éri el annak, amiben reménykedünk. Az internet korában ezt Streisand-effektusnak nevezzük. (Barbra Streisandról kapta a nevét, aki jogi úton próbálta eltávolítani a házáról készült felvételt a világhálóról. Akciója visszafelé sült el, a képet sokkal több ember látta így, mintha annyiban hagyta volna a dolgot.) Ha valamit gyűlöletből vagy egóból próbálunk elpusztítani, gyakran csak azt érzük el vele, hogy még jobban elterjesztjük és megőrizzük az örökkévalóságnak.

Hearst egészen abszurd erőfeszítéseket tett. Legjobb és legbefolyásosabb pletykarovat-vezetőjét, Louella Parsonst elküldte a filmstúdióba, hogy megnézze a filmet. Az ő visszajelzései alapján döntött úgy, hogy mindent megtesz a nyilvános vetítés megakadályozása érdekében. Kiadott egy rendelkezést arról, hogy egyik újságjában sem tehetnek említést az RKO – az *Aranypolgárt* készítő stúdió – filmjeiről. (Ez a tiltás Wellesre még egy évtized múlva is érvényben volt Hearst lapjainál.) A milliomos emberei megpróbáltak kínos sztorikat előásni Wellesről és a magánéletéről. A pletykarovat vezetője közölte, hogy ugyanezt fogja tenni az RKO igazgatótanácsának tagjaival is. Hearst magát a filmipart is megfenyegette, így akarta a film ellen fordítani a többi stúdió vezetőit. 800 000 dollárt kínált fel a film jogaiért, hogy el tudja égetni, vagy más módon megsemmisíteni. A legtöbb filmszínházhálózat olyan erős nyomás alá került, hogy megtagadta a vetítést, és semmilyen Hearsthez kapcsolódó termékben nem engedték a reklámozását. A médiamágnás szimpatizánsai Wellesszel kapcsolatos pletykákkal bombázták a hatóságokat, míg végül 1941-ben a J. Edgar Hoover vezette FBI aktát nyitott róla.

A kampány eredményeképpen a film a kasszáknál megbukott, és évekbe telt, hogy megtalálja a maga helyét a kultúrában. Hearst csak hatalmas erőfeszítések és költségek árán tudott akadályokat gördíteni az útjába.

Mindannyiunk életében vannak bosszantó dolgok. Minél sikeresebbek vagy hatalmasabbak vagyunk, annál inkább úgy gondoljuk, meg kell védenünk örökségünket, befolyásunkat, a rólunk

kialakult képet. Ha azonban nem vigyázunk, hihetetlen mennyiségű időt fecsérelhetünk el annak megakadályozására, hogy a világ rossz véleménynel vagy tiszteletlenül tekintsen ránk.

Kijózanító lehet egy pillanatra elgondolkodni a rengeteg szükségtelen halálon és romboláson, amit az évezredek során dühös férfiak és sértett nők okoztak más embereknek, társadalmaknak, vagy éppen saját maguknak. Miért is? Az okok már rég feledésbe merültek.

Tudod, mi a legjobb válasz a támadásra, mellőzésre vagy bármi más, neked nem tetsző dologra? A *szeretet*. Így van, a szeretet. A szomszédnak, aki nem halkítja le a zenét. A szülőnek, aki cserbenhagy. A hivatalnoknak, aki elveszíti a papírjaidat. A csoportnak, amelyik elutasít. A téged támadó kritikusnak. Az egykori partnernek, aki ellopta az üzleti ötleted. A ribancnak vagy rohadéknak, aki megcsalt. A szeretet.

Mert ahogy a dalszöveg mondja, „a gyűlölet elveszi minden idődet”.

Oké, a szeretet talán túlságosan nagy kérdés azok után, amin át kellett menned. De legalább megpróbálhatnád elengedni. Rázd meg a fejed, és neved az egészen.

Máskülönben a világnak egy időtlen és szomorú mintázat újabb példáját kell látnia: egy gazdag, befolyásos ember olyan elszigeteltté és téveszméssé válik, hogy amikor valami az akarata ellenére történik, a probléma rabja lesz belőle. Ugyanaz a hajtóerő, amelyik naggyá tette, hirtelen a legnagyobb gyengeségévé alakul. Egyetlen apró kellemetlenséget is fájó sebbé változtat. A seb pedig gennyesedni kezd, elfertőződik, a végén még meg is ölheti.

Ez hajtotta előre Nixont, és sajnálatos módon ez idézte elő a bukását is. Saját sorsára visszatekintve később elismerte, hogy az a kép okozta veszét, melyet egy életen át dédelgetett önmagáról – az elszánt harcos, akinek egy ellenséges világgal kell megküzdenie. Hasonló beállítottságú „keményfiúkkal” vette körül magát. Az emberek hajlamosak elfeledkezni arról, hogy Nixont a Watergate-botrány kirobbanása után *elsöprő fölény*rel újraválasztották. Csak saját magán nem tudott segíteni – folytatta a harcot, újságírókat zaklatott, és lecsapott mindenkire, akiről úgy érezte, cserbenhagyta vagy kételkedett benne. Küzdelmével azonban csak tovább táplálta

a sztorit, és végül saját hajóját süllyesztette el. Ahogy az a hozzá hasonló emberek esetében lenni szokott, ő is több kárt okozott magának, mint amennyit bárki más képes lett volna. Az egésznek a gyökere saját gyűlölete és haragja volt, és ezen még a szabad világ legnagyobb hatalmú embere sem változtathatott.

Nem kötelező rá hasonlítani. Booker T. Washington egyszer elmondott egy Frederick Douglastól hallott anekdotát, még abból az időből, amikor a fekete aktivista sokat utazott, és a bőrszíne miatt csak a vasúti poggyászkocsiba engedték fel. Egy fehér támogatója odasietett, hogy bocsánatot kérjen tőle a megalázó bánásmód miatt.

– Mr. Douglass, nagyon sajnálom, hogy így bánnak önnel! – mentegetőzött.

Douglass azonban nem sértődött meg, nem volt dühös, méltósággal válaszolt:

– Frederick Douglast nem tudják lealacsonyítani. A lelkemet élő ember nem alázhatja meg. A bánásmód miatt nem nekem kell szégyenkezni, hanem azoknak, akik alkalmazták velem szemben.

Ezt a fajta hozzáállást kétségtelenül hihetetlenül nehéz fenntartani. Könnyebb gyűlölni és visszavágni.

Mégis rá kell jönnünk, hogy a Douglasshez hasonló nagy vezetőket inkább ez határozza meg, mint ellenségeik gyűlölete, akikhez inkább sajnálattal és bizonyos fokú együttérzéssel viszonyulnak. Gondoljunk Barbara Jordanre, aki az 1992-es Nemzeti Demokratikus Konvención egyedi programmal állt elő: „...szeretet. Szeretet. Szeretet.” Vagy Martin Luther Kingre, aki újra és újra arról prédikált, hogy a gyűlölet teher, míg a szeretet maga a szabadság. A szeretet átalakít, a gyűlölet elgyengít. Egyik leghíresebb beszédében ennél is tovább ment: „Azáltal, hogy magunkba nézünk, megszeretjük ellenségeinket és azokat, akik gyűlölnék minket, a közösségi életben és a magánéletben egyaránt.” Meg kell szabadulnunk az egótól, mely védelmez és gúzsba köt, mert mint mondja, „a gyűlölet rákos betegség, felemészti életed és létezésed eleven középpontját. Olyan, mint a maró sav, ami mindent elpusztít, feloldja léted elfogulatlan magját”.

Készítsünk leltárt egy pillanatra. Mit nem kedvelsz? Milyen nevek töltönek el irtózattal és haraggal? És most tedd fel a kérdést: ezek az erős érzések segítettek neked *bármit* is elérni?

Vegyünk egy nagyobb mintát. Mikor vált hasznára a harag és a gyűlölet *bárkinak*?

Különösen, mivel azok a tulajdonságok és viselkedési formák, melyek más emberekben a legjobban idegesítenek minket – becstelenség, önzés, lustaság –, hosszú távon szinte sosem kifizetődőek. Egójuk és szűklátókörűségük magában rejtí a büntetést.

A kérdés, amit fel kell tennünk magunknak: szánalmasak akarunk lenni, csak mert mások is azok?

Nézzük meg, hogyan reagált Orson Welles Hearst több éven át tartó kampányára. Saját elmondása szerint a film – melynek ellehetetlenítése és elpusztítása érdekében Hearst roppant erőforrásokat mozgósított – bemutatójának estéjén összefutott Hearsttel a felvonóban. Tudod, mit tett? Meghívta a mágnást a premierre. Amikor a milliomos visszautasította, Welles azzal tréfálkozott, hogy Charles Foster Kane biztosan elfogadta volna.

Nagyon sokáig tartott, hogy a világ elfogadja Welles zseniális filmjét. Ő ettől függetlenül tovább dolgozott, újabb filmeket készített, újabb fantasztikus alkotásokat hozott létre. A beszámolók szerint teljes és boldog életet élt. Az *Aranypolgár* végül elfoglalta méltó helyét a filmtörténelem élmezőnyében. Hetven évvel a bemutatása után levetítették a San Simeon-i Hearst Castle-ben (amely ma állami parkként funkcionál).

Welles kellemetlen dolgokon ment keresztül, de nem hagyta, hogy ez romba döntse az életét. Barátnője, aki több mint húsz éven át kitartott mellette, gyászbeszédében nemcsak Hearstre célzott, de az összes megaláztatásra is, melyet hosszú pályafutása során ki kellett állnia ebben a kíméletlen iparágban. „Biztosíthatom önöket, ettől nem vált keserűbbé.” Más szóval sosem vált olyanná, mint Hearst.

Nem mindenki képes így reagálni. Életünk különböző szakaszaiban más-más mértékben vagyunk képesek a megértésre és a megbocsátásra. És sokan tovább tudnak ugyan lépni, de rengeteg sérelmet cipelnek magukkal szükségtelenül. Emlékszel Kirk Hammettre, aki váratlanul lett a Metallica gitárosa? A kirúgott gitáros, Dave Mustaine, akinek a helyét elfoglalta, alapított egy másik bandát, a Megadeth-t. Még hihetetlen sikerei közepette is emésztette a harag és a gyűlölet amiatt, ahogy évekkal korábban

bántak vele. Kábítószerfüggő lett, amibe könnyen bele is halhatott volna. Tizennyolc évnek kellett eltelnie, mire lassanként meg tudta emésztetni a dolgot. Azt mondta, mintha tegnap lett volna, hogy megsértették és elbocsátották. Amikor hallod, ahogy mindezt előadja – mert kamerán keresztül megüzenete egykori társainak –, azt hihetnéd, valamelyik híd alatt, a hajléktalanok között kötött ki. Valójában több millió lemezt adott el, nagyszerű zenét játszott, és a rocksztárok életét élte.

Mindannyian éreztük már ezt a fájdalmat – és ahogy a dalszöveg mondja, „ránk vigyorgott fekete fogaival”. Ez a múltba révedő megszállottság, amikor csak arra tudunk gondolni, hogy valaki tett valamit, vagy mi lett volna, ha... ez maga az ego megtestesülése. Mindenki más továbblépett, de te nem tudsz, mert csak a saját magad módján látod a dolgokat. Képtelen vagy belenyugodni abba, hogy valaki szándékosan vagy akaratán kívül ártott neked. Így hát gyűlölsz.

Kudarcban vagy balszerencsében nagyon könnyű gyűlölni. A gyűlölet pedig hibáztatáshoz vezet. Ám ez is csak eltereli a figyelmünket; nem sok minden mással foglalkozunk, amikor a bosszúra koncentrálnunk, vagy a minket ért sérelmeket elemezzük.

Közelebb visz ez minket ahhoz, ahol lenni szeretnénk? Nem. Inkább helyben járásra kényszerít – vagy ami még rosszabb, már előre kudarcra kárhoztatja igyekezetünket. Ha pedig már elértük a sikert, ahogy Hearst is, akkor beszennyezi örökségünket, és keserűvé változtatja legjobbnak remélt éveinket.

Miközben ott van kéznél a szeretet. Egótól mentesen, nyitottan, pozitívan, sebezhetően, békésen és produktívan.

BÁRMI IS JÖN EZUTÁN, AZ EGO AZ ELLENSÉGED

Nem szeretem a munkát – senki sem szereti –, azt viszont igen, amit magában rejt: az esélyt, hogy megtaláld önmagad.

William Manchester Winston Churchillról írt hatalmas életrajzi művében a középső rész – a kötet egyharmada – az *Egyedül* címet kapta. Churchill nyolc teljes éven át még a nyugati világban is egyedül állt rövidlátó kortársaival és a fasizmus egyre erősödő fenyegetésével szemben.

Végül azonban újra győzelmet aratott. És újra jöttek a viszontagságok. És újra bebizonyosodott az igaza.

Katharine Graham is egyedül volt, amikor átvette apja sajtóbirodalmát. Fia, Donald Graham hasonló nyomást érezhetett, amikor a 2000-es évek közepén, az iparág drámai visszaesése idején biztosítania kellett a cég túlélését. Mindketten átvészelték a nehéz időszakot. Te is képes vagy rá.

Nem érdemes kerülgetni a forró kását: lesznek nehézségeink. Meg fogjuk érezni a kudarc érintését. Ahogy Benjamin Franklin megjegyezte, „akik a kupa aljáról isznak, számítsanak némi üledékre”.

De mi van, ha az az üledék nem is olyan rossz? „Az emberek a kudarcaikból tanulnak, a sikereikből alig valamit” – fogalmazta meg Harold Geneen. Ezért mondja a régi kelta szólás: „Láss sokat, tanulj sokat, szenvedj sokat – ez az út vezet a bölcsességhez.”

Amivel most szembenézel, az egy ilyen út – annak kell lennie.

Bölcsesség vagy tudatlanság. A döntő szavazat az egoé.

A vágyódás sikerhez (és viszontagságokhoz) vezet. A siker saját viszontagságokat (és remélhetőleg új ambíciókat) hoz létre. A viszontagságok pedig vágyódást és újabb sikereket eredményeznek. Ez egy végtelen körforgás.

Mindannyian ebben a kontinuumban létezünk. Életünk egyes szakaszaiban más-más pontjait foglaljuk el. De amikor kudarcot vallunk, az mindenképpen szívás. Ez nem is kérdéses.

Bármit is tartogat számunkra a sors, van egy dolog, amit biztosan el kell kerülnünk: az ego. Megnehezíti minden lépésünket, a kudarcot pedig állandóvá teszi. Kivéve, ha itt és most tanulunk a hibáinkból. Ha nem használjuk fel lehetőségként ezt a pillanatot,

hogyan jobban megértsük magunkat és saját elménket, az ego adott tényként könyvel el a kudarcot.

Minden nagy embernek át kellett élnie nehézségeket, hogy eljusson oda, ahol most van, és mindegyik követett el hibákat. E tapasztalatok egy részéből előnyt kovácsoltak, még ha ez csak annak a felismerését jelentette is, hogy ők sem tévedhetetlenek, és a dolgok nem mindig az ő szájuk íze szerint alakulnak. Rájöttek, hogy az önismeret jelenti a kiutat – mert ha az nincs, akkor nem fejlődnek, és nem képesek újra felemelkedni.

Ezért kell, hogy az ő mantrájuk vezéreljen minket, mert csak így tudunk életben maradni és fejlődni az utazás minden szakaszában. Nagyon egyszerű (bár sohasem könnyű):

*Ne kutass vagy vágyakozz egóból.
Ne érv el sikert egóval.
A kudarcot erővel küzd le, ne egóval.*

EPILOGUS

Egyfajta polgárháború zajlik mindannyiunk életében. Lelkünkben az önfejű Dél lázad Észak ellen. Ez a folyamatos küzdelem megtalálható minden egyes élet legbelső magjában.

– MARTIN LUTHER KING JR.

Ha most olvasod ezeket a sorokat, az azt jelenti, hogy eljutottál idáig a könyvben. Tartottam tőle, hogy sok embernek nem fog menni. Hogy egészen őszinte legyek, abban sem voltam biztos, hogy nekem sikerül.

Mit érzel? Fáradtságot? Bizonytalanságot? Felszabadultságot?

Nem könnyű feladat szembenézni saját egónkkal. Először is elfogadni a pusztá létezését. Azután vizsgálatnak és bíráltnak vetni alá. A legtöbbször nem tudjuk kezelni a kényelmetlen önvizsgálatot. Sokkal egyszerűbb bármi mást tenni – valójában a világ

leghihetetlenebb teljesítményei közül jó néhány abból a vágyból fakad, hogy az illető elkerülje a szembesülést az ego sötétségével.

Mindenesetre már azzal, hogy idáig eljutottál, komoly csapást mértél rá. Persze ennyi nem lesz elég, de kezdetnek megteszi.

Barátom, a filozófus és harcművész Daniele Bolelli egyszer kisegített egy metaforával. Elmagyarázta, hogy az edzés leginkább a söpréshez hasonlítható. Csak mert egyszer elvégeztük, az még nem jelenti, hogy a padló örökre tiszta marad. A por mindig visszatér, ezért mindennap fel kell söpörnünk.

Ugyanez igaz az egóra. Megdöbbennél, ha tudnád, mekkora kárt képes okozni a por és a kosz az idő múlásával. Hogy milyen gyorsan összegyűlik, és mennyire kezelhetetlenné tud válni.

Néhány nappal azután, hogy az American Apparel igazgatótanácsa elbocsátotta, Dov Charney hajnali háromkor felhívott telefonon. A levertség és a düh váltakozott nála – őszintén hitt saját ártatlanságában. Megkérdeztem tőle:

– Dov, most mit fogsz tenni? Úgy csinálsz, mint Steve Jobs, és új társaságot alapítasz? Visszatérsz?

Egy ideig hallgatott, majd olyan komolysággal válaszolt, amit még a telefonon keresztül, a csontjaimba is éreztem.

– Ryan, Steve Jobs *meghalt*.

Ebben a zavarodott, kudarcral teli állapotban ez a csapás számára egyet jelentett a halállal. Ez volt az utolsó alkalom egyike, hogy beszéltünk. Az elkövetkező hónapokban döbbenet figyeltem, micsoda pusztítást visz véghez a cégnél, melynek felépüléséért oly sok áldozatot hozott.

Szomorú pillanat volt, és még nagyon sokáig velem maradt.

De Isten kegyelme által vagyok, ami vagyok. És Isten akaratából bármelyikünk lehetett volna a helyében.

A magunk módján mindannyian megtapasztaljuk a sikert és a kudarcot. Miközben ennek a könyvnek a megírásával küszködtem, négy kínkeservesen összehozott vázlatot és tucatnyi teljes kéziratot dobtak vissza. Korábbi projektjeimnél biztosan nem tudtam volna elviselni ezt a feszültséget. Kiszállok, vagy megpróbálok együttműködni valaki mással. Esetleg megmakacsolom magam,

ragaszkodom saját módszeremhez, és ezzel helyrehozhatatlan károkat okozok a könyvnek.

Valamikor a folyamat során kitaláltam egy terápiás eszközt. Minden visszaküldött vázlat után összetéptem a lapokat, és a darabokat bedobáltam a garázsban lévő gilisztakomposztálóba. Néhány hónap múlva azok a fájdalmas lapok már a kertemet táplálták, és én mezítláb járkálhattam rajtuk. Ez egy valódi és kézzelfogható kapcsolat volt ahhoz a bizonyos végtelenséghez. Szerettem magam emlékeztetni arra, hogy ugyanez fog történni velem, amikor végzek ezen a világon, amikor meghalok, és a természet felemészt.

Az egyik leginkább felszabadító felismerés akkor ért, amikor az általad imént elolvasott gondolatokat vetettem papírra. Eszembe jutott, milyen káros téveszme az az elképzelés, hogy az életünk egy „hatalmas emlékmű”, melyet az örökkévalóságnak állítunk. Minden ambiciózus ember ismeri ezt az érzést – hogy nagy dolgokat kell tenned, a saját utadat kell járnod, és ha nem ezt teszed, egy értéktelen csődtömeg vagy, aki ellen az egész világ összeesküdött. Olyan nagy a nyomás, hogy egy idő után mindannyian összeroppanunk alatta.

Ez természetesen nem igaz. Igen, mindannyiunkban megvan a potenciál. Vannak elérhetőnek vélt céljaink és vágyaink – legyen az egy cég létrehozása, egy kreatív munka befejezése, indulás valamilyen bajnoki címért, vagy a csúcsra jutni egy adott területen. Ezek mind becsületre méltó célok. Egy megtört ember soha nem érheti el őket.

Baj akkor történik, amikor az ego betolakszik ezekbe a törekvésekbe, megmérgezi őket, és aláássa erőfeszítéseinket. Hazugságokat suttog, amikor az úton haladunk, hazugságokat suttog, amikor sikerrel járunk, és ami a legrosszabb, fájdalmas hazugságokat suttog akkor is, amikor megakadunk valahol. Az ego – a doppingszerekhez hasonlóan – kezdetben az előnyszerzésre vagy felzárkózásra irányuló elhibázott törekvéseket táplálja. A probléma abban rejlik, hogy milyen gyorsan képes önmagában az út végévé válni. Az embernek ilyenkor kell átélnie olyan szürreális helyzeteket, mint amilyen az én Dovval folytatott telefonbeszélgetésem, vagy a könyvben ismertetett, óvatosságra intő történetek.

Munkám és életem folyamán rá kellett jönnöm, hogy az ego következményei nem mindig ilyen gyászosak. Sok ember az életében – és a világunkban –, aki átadta az irányítást az egónak, nem „azt kapja, amit megérdemel” a karmikus igazságszolgáltatástól, hiába hiszünk ebben gyermekkorunk óta. Bárcsak ennyire egyszerű lenne.

A következmények sokkal inkább hasonlítanak egyik kedvenc könyvem, a *What Makes Sammy Run?* végére. Budd Schulberg regényének jól ismert karakterét olyan médiavállalkozókról mintázta, mint Samuel Goldwyn és David O. Selznick. A könyv narrátorát elhívják egy számító, könyörtelen, egoista hollywoodi mogul villájába, akinek hirtelen felemelkedését az elbeszélő addig elismeréssel, zavartan, majd végül undorral figyelte.

A narrátor ebben a sebezhető pillanatban bepillantást nyer a férfi valódi életébe – magányos, üres házasságába, félelmeibe, bizonytalanságába, nyughatatlanságába. Rájön, hogy a bosszú – a rossz karma –, amelyben reménykedett, amiért a milliomos annyi szabályt megszegett, amiért olyan sokat csalt, hogy előrébb juthasson, sosem érkezik meg. Mert már megérkezett. Ezt írja:

Valami mindent eldöntőben, valami végzetesben reménykedtem, és most rá kellett jönnöm, hogy *ami vár rá*, az nem holmi hirtelen elszámolás, hanem egy hosszú folyamat, egy betegség, melyet abban a fertőzésben kapott el, amelyik járványként söpört végig a szülőhelyén; egy rákos daganat, ami lassanként elemészti, miközben a tünetek – siker, magány, félelem – egyre csak erősödnek. Félelem az okos fiataloktól, az újabb, energikusabb Sammy Glicksektől, akik mindenhol ott lesznek, hogy zaklassák, fenyegetssék, és végül megfosszák hatalmától.

Így manifesztálódik az ego. És nem az a legnagyobb félelmünk, hogy ilyenné válunk?

Elárulok még valamit, amitől remélem, kerekké válik ez az egész. A fenti bekezdést tizenkilenc éves koromban olvastam először. Akkori, tapasztalt mentorom ajánlotta, aki hozzám hasonlóan hamar

sikeressé vált a szórakoztatóiparban. Ahogy arra számított is, a könyv nagy hatást tett rám, és igen informatívnak találtam.

Mégis, az elkövetkező évek folyamán majdnem ugyanolyan helyzetbe manővereztem magam, mint a könyv szereplői. Nemcsak elhívtak a fényűző villába, hogy végignézzem az általam nagyra tartott személy várható és elkerülhetetlen összeomlását, de hamarosan veszélyesen közel kerültem a sajátoméhoz is.

Tudom, hogy az a rész a könyvben megragadott, mert amikor elkezdtem begépelni az epilógust, megtaláltam évekkel korábban született jegyzeteimet, melyekben részletesen leírtam reakciómat – nem sokkal azelőtt, hogy nekivágtam a nagyvilágnak. Egyértelműen felfogtam Schulberg szavainak jelentőségét – intellektuálisan és emocionálisan egyaránt –, utána mégis rosszul döntöttem. Egyszer felsöpörtem, és azt hittem, elég lesz.

Tíz évvel azután, hogy először olvastam a könyvet, és papírra vettem gondolataimat, ismét készen álltam. Az akkori leckék pontosan úgy csapódtak le bennem, ahogy arra szükségem volt.

Bismarck egyszer valami olyasmit mondott, hogy a tapasztalatokból minden bolond képes tanulni. Sokkal trükkösebb *más emberek* tapasztalataiból tanulni. Ez a könyv az utóbbi szem előtt tartásának szándékával kezdődött, de legnagyobb meglepetésemre a végére fájdalmasan sok jutott bele az előzőből is. Az egót akartam tanulmányozni, és végül beleütköztem a sajátomba – és azokéba az emberekébe, akikre mindig is felnéztem.

Lehet, hogy ezzel kapcsolatban neked is szükséged lesz tapasztalatokra. Talán Plutarkhosz helyesen mondta: „Nem a szavakból értettük meg és fogtuk fel ugyanis a tényeket, hanem az általunk már jól ismert tényekből következtettünk a szavak jelentésére.”

Mindenesetre azzal a gondolattal szeretném lezárni ezt a könyvet, amely aláhúzza mindazt, amit eddig olvastál. Megbecsülésre méltó, hogy jobb üzletemberek, sportolók, hódítók szeretnénk lenni. Nagyobb tájékozottságra vágyunk, üzleti előrelépés után áhítozunk... Ahogy a könyvben több alkalommal is említettem, nagy dolgokat akarunk tenni. Én legalábbis biztosan.

De nem kevésbé tiszteletre méltó néhány másik törekvés sem: jobb, boldogabb, kiegyensúlyozottabb, elégedettebb, szerényebb,

önzetlenebb embernek lenni. Vagy akár egyszerre mindegyik. Nagyon is nyilvánvaló, mégis sokszor figyelmen kívül hagyják, hogy a személyiség tökéletesítése elvezethet a szakmai sikerhez is, míg fordítva ez nem igaz. Gondolkodásunk, hozzáállásunk fejlesztése, a destruktív impulzusok elfojtása nem csupán morális követelmények, de sikeressé is tehetnek minket; segítenek nekünk navigálni a veszélyes vizeken, melyekre egónk kényszerít minket. Ráadásul ezek saját maguk jutalmai is.

Tehát itt vagyunk, ennek az egóról szóló könyvnek a végén, és mindent láttunk, ami megmutatható az ego okozta bajokból, saját és mások tapasztalatai alapján.

Mi maradt hátra?

A te választásod. Mihez kezdesz ezzel az információval? Nemcsak most, de a jövőben is.

Életed hátralévő részében minden nap a három fázis egyikében fogod találni magad: vágyakozás, siker, kudarc. És mindegyikben az egód ellen fogsz harcolni. Mindegyikben hibákat fogsz elkövetni.

Minden nap, minden percben fel kell söpörnöd a padlót. Aztán kezdheted újra.

MIT OLVASS EZUTÁN?

A legtöbb ember számára a bibliográfiák unalmasak. Nekünk azonban, akik szeretünk olvasni, itt jön a legizgalmasabb rész. Mivel én is az olvasni szeretők közé tartozom, előkészítettem számodra egy részletes listát minden egyes könyvről és forrásról, amit felhasználtam ehhez az egóról szóló tanulmányhoz. Nemcsak azt akartam megmutatni, mely könyvekből érdemes idézni, de azt is, mit hasznosítottam belőlük, és melyiket ajánlom leginkább következő olvasmányként. Teljesen elragadt a lelkesedés, a végén a kiadóm figyelmeztetett, hogy amit előkészítettem, az túl nagy anyag, és nem fér be a könyvbe. Ezért inkább közvetlenül küldöm el neked – kattintható és kereshető formában.

Ha szeretnéd ezeket az ajánlásokat, csak írd a books@egoisttheenemy.com címre, vagy látogasd meg a www.EgolsTheEnemy.com/books oldalt. Ráadásként elküldöm neked az egóval kapcsolatos kedvenc idézeteim és megfigyeléseim gyűjteményét – sok közülük nem található meg ebben a könyvben.

KAPHATOK MÉG TÖBB KÖNYVAJÁNLÁST?

Ezenkívül feliratkozhatasz havi könyvajánló e-mailemre is. A listán mára több mint ötvenezer hozzám hasonló lelkes, kíváncsi könyvmoly található. Havonta egy levelet fogsz kapni, az ajánlás az én saját olvasmányaimon alapul. Az első levél a tíz legnagyobb kedvencemet tartalmazza. Csak írd a ryanholiday@gmail.com címre egy levelet „Reading List E-mail” tárggyal, vagy iratkozz fel a ryanholiday.net/reading-newsletter oldalon.

VÁLOGATOTT BIBLIOGRÁFIA^{31}

Arisztotelész: *Nikomakhoszi Etika*. Budapest, Európa Könyvkiadó, 1997, Szabó Miklós fordítása.

Barlett, Donald L. – Steele, James B.: *Howard Hughes: His Life and Madness*. London, Andre Deutsch, 2003.

Bly, Robert: *Vasjankó*. Budapest, Európa Könyvkiadó, 2000, Berényi Gábor fordítása.

Bolelli, Daniele: *On the Warrior's Path: Fighting, Philosophy, and Martial Arts Mythology*. Berkeley, CA, Frog, 2003.

Brady, Frank: *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*. New York, Scribner, 1988.

Brown, Peter H. – Broeske, Pat H.: *Howard Hughes: The Untold Story*. Da Capo, 2004.

C., Chuck: *A New Pair of Glasses*. Irvine, CA, New-Look Publishing, 1984.

Chernow, Ron: *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* New York, Vintage, 2004.

Cook, Blanche Wiesen: *Eleanor Roosevelt: The Defining Years*. New York, Penguin, 2000.

Coram, Robert: *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. Boston, Little, Brown, 2002.

Cray, Ed: *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*. New York, Cooper Square, 2000.

Csíkszentmihályi Mihály: *Kreativitás – A flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2014, Keresztes Attila fordítása.

Emerson, Ralph Waldo: *Representative Men: Seven Lectures*. Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press, 1987.

Geneen, Harold: *Managing*. Garden City, NY, Doubleday, 1984.

Graham, Katharine: *Personal History*. New York, Knopf, 1997.

Grant, Ulysses S.: *Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Letters 1839–1865*. New York, Library of America, 1990.

Halberstam, David: *The Education of a Coach*. New York, Hachette, 2006.

Henry, Philip – Coulston, J. C.: *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome*. Yardley, Penn., Westholme, 2006.

Herodotos: *The Histories*. London, Penguin, 2003, trans. Aubrey De Sélincourt, ed. John Marincola.

Hésziodosz: *Istenek születése – Munkák és napok*. Budapest, Európa Könyvkiadó, 2005, Trencsényi-Waldapfel Imre fordítása.

Isaacson, Walter: *Benjamin Franklin: An American Life*. New York, Simon & Schuster, 2003.

Lamott, Anne: *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. New York, Anchor, 1995.

Levin, Hillel: *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean*. New York, Viking, 1983.

Liddell Hart, B. H.: *Sherman: Soldier, Realist, American*. New York, Da Capo, 1993.

Malcolm X–Haley, Alex: *Önéletrajz*. Budapest, Európa Könyvkiadó, 1965, Bart István fordítása.

Marcus Aurelius: *Elmélkedések*. Budapest, Helikon Zsebkönyvek, 2016, Huszti József fordítása.

Martialis: *Válogatott epigrammák*. Budapest, Magyar Könyvklub, 2001.

McPhee, John: *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*. New York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.

McWilliams, Carey: *The Education of Carey McWilliams*. New York, Simon & Schuster, 1979.

Mosley, Leonard: *Marshall: Hero for Our Times*. New York, Hearst, 1982.

Muir, John: *Wilderness Essays*. Salt Lake City, Peregrine Smith, 1980.

Nixon by Nixon: In His Own Words. Rendezte: Peter W. Kunhardt. HBO dokumentumfilm, 2014.

Orth, Maureen: „Angela’s Assets.” *Vanity Fair*, 2015. január.

Packer, George: „The Quiet German.” *New Yorker*, 2014. december 1.

Palahniuk, Chuck: *Harcosok klubja*. Budapest, Trubadúr Kiadó, 2013, Varró Attila fordítása.

The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives. Harmondsworth, UK, Penguin, 1960.

Pressfield, Steven: *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War*. New York, Bantam, 2001.

Rampersad, Arnold: *Jackie Robinson: A Biography*. New York, Knopf, 1997.

Riley, Pat: *The Winner Within: A Life Plan for Team Players*. New York, Putnam, 1993.

Roberts, Russ: *How Adam Smith Can Change Your Life*. New York, Portfolio / Penguin, 2015.

Schulberg, Budd: *What Makes Sammy Run?* New York, Vintage, 1993.

Sears, Stephen W.: *George B. McClellan: The Young Napoleon*. New York, Ticknor & Fields, 1988.

Seneca, Lucius Annaeus: *Az élet rövidségéről – De brevitae vitae / A lelki nyugalomról – De tranquillitate animi*. Budapest, General Press Kiadó, 1999.

Shamrock, Frank: *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter*. Chicago, Chicago Review Press, 2012.

Sheridan, Sam: *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game*. New York, Atlantic Monthly, 2010.

Sherman, William T.: *Memoirs of General W. T. Sherman*. New York, Literary Classics of the United States, 1990.

Smith, Adam: *The Theory of Moral Sentiments*. New York, Penguin, 2009.

Smith, Jean Edward: *Eisenhower: In War and Peace*. New York, Random House, 2012.

Stevenson, Robert Louis: *Szerelemről, házasságról, beszédről és igazságról*. Budapest, Pont Kiadó, 2016, Péterfi András fordítása.

Walsh, Bill: *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*. New York, Portfolio / Penguin, 2009.

Washington, Booker T.: *Up from Slavery*. New York, Dover, 1995.

Weatherford, J.: *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. New York, Three Rivers, 2005.

Wooden, John: *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence*. New York, McGraw-Hill Education, 2009.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Előző könyveimben megpróbáltam hangsúlyozni, hogy nemcsak azoknak az embereknek és mentoroknak vagyok hálás, aki segítettek az írásban, de a számos szerzőnek és gondolkodónak is, akikre az évek során támaszkodtam. Ez a könyv nem jöhetett volna létre nélkülük. Büntudatot is érzek amiatt, hogy az olvasók esetleg nekem tulajdonítanak olyan bölcsességeket, amelyek más, sokkal okosabb íróktól származnak. Ami érték a könyvben található, az nekik köszönhető, nem nekem.

A könyv nem lett volna ilyen szerkesztőim, Nils Parker és Niki Papadopoulos munkája és értékes tanácsai nélkül. Steven Pressfield, Tom Bilyeu és Joey Roth már a kezdeti szakaszban kritikus észrevételeket tettek, amiért nagyon hálás vagyok.

Szeretnék köszönetet mondani feleségemnek, aki személyes közreműködésével segített a könyv megírásában, és legelkötelezettebb olvasóm is volt. Hálával tartozom továbbá ügynökömnek, Steve Hanselmannek, aki az első naptól kezdve képviselt. Köszönöm Michael Tunneynak az ajánlattételnél nyújtott segítséget, Kevin Currie-nek a támogatást, és Hristo Vasillevnek a kitűnő kutatói munkát és közreműködést. Köszönet illeti Mike Lombardit is (New England Patriots) kitűnő meglátásaiért. Szintén nagyon hálás vagyok Tim Ferrisnek, aki előző könyvem mellé állt, és ezzel lehetővé tette ennek a megszületését. Ugyanez vonatkozik Robert Greene-re, aki segített íróvá válni, és dr. Drew-ra, aki megismertetett a filozófiával. John Luttrell és Tobias Keller rengeteget beszélgettek velem, és tanácsokkal láttak el az American Apparel körüli zűrzavar idején. Nem vagyok biztos benne, hogy sikerült volna átvészelnem azt az időszakot az Anonim

Munkamániások Los Angeles-i összejövetelei és heti beszélgetései nélkül.

Ha már a helyszíneknél tartunk, a Texasi Egyetem austini könyvtára, a Kaliforniai Egyetem riverside-i könyvtára, különféle futópályák (és cipők), valamint második otthonom, a Los Angeles-i Sportklub is nagy szerepet kaptak ennek a könyvnek a létrejöttében.

És végül, nagy baj lenne, ha köszönetet mondanék házi kecskéimnek is? Ha nem, akkor köszönöm Keksznek, Vödörnek és Dinnyének az állandó szórakoztatást.

RRYAN HOLIDAY TOVÁBBI MŰVEI

Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising

Trust Me, I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator

The Obstacle Is the Way: The Timeless Art of Turning Trials into Triumph

{1} Szabó Ede fordítása.

{2} Népszerű tudományos, ismeretterjesztő előadássorozat. (A szerk.)

{3} Arany János fordítása.

{4} Uniónak az amerikai polgárháborúban az Amerikai Egyesült Államokat, szorosabb értelemben azt a 24 északi államot nevezték, amely az Amerikai Konföderációs Államok, azaz a „lábadó” déli államok ellen folytatott polgárháborút 1861 és 1865 között. (Forrás: Wikipédia) (A szerk.)

{5} Az 1863-ban vívott gettysburgi csata harmadik napján George E. Pickett tábornok az általa vezetett rohamban emberei mintegy kétharmadát veszítette el. (A szerk.)

{6} Amerikai médiavállalat. (A szerk.)

{7} Szun-ce (i. e. 544–i. e. 496) a legnevesebb ókori kínai hadtudományos kézikönyv, *A háború művészete* szerzője. (A szerk.)

{8} Carl von Clausewitz (1780–1831) porosz katona, hadtörténész, *A háborúról* című munkája a hadtudomány alapköve. (A szerk.)

{9} A szellem ereje. (A szerk.)

{10} A Black Rock sivatagban évente rendezett fogyasztóikultúra-ellenes fesztivál, amely általában egy bábu elégetésével ér véget. (A szerk.)

{11} Népszerű tudományos, ismeretterjesztő előadássorozat. (A szerk.)

{12} Évente megrendezett média- és zenei fesztivál Texasban. (A szerk.)

{13} Kétkerekű elektromos jármű, tipikusan turisták használják városnézéshez. (A szerk.)

{14} Cyril Connolly (1903–1974) angol kritikus, író. (A szerk.)

{15} Flannery O'Connor (1925–1964) amerikai író. (A szerk.)

{16} Híres pszichológiai teszt az önfegyelmről és a vágyak beteljesítésének késleltetéséről a kísérleti alany elé helyezett mályvacukor segítségével. Ha kibírja kellő ideig, hogy nem nyúl hozzá, két cukor lesz a jutalma. Tipikusan gyerekekkel végzik. (A szerk.)

{17} *Julius Caesar*, Vörösmarty Mihály fordítása.

{18} Joan Didion (1934) amerikai író, újságíró. (A szerk.)

{19} *A Reklámőrültek (Mad Men)* egy amerikai tévésorozat a hatvanas évek nagymenő, minden hájjal megkent, fiatal reklámszakembereiről. (A szerk.)

{20} Viktor Frankl (1905–1997) osztrák pszichiáter, neurológus. (A szerk.)

{21} A tibetiekkel rokon törzs. (A szerk.)

{22} Népcsoport a 12. századi Kínában. (A szerk.)

{23} O. Henry klasszikus elbeszélése a kispénzü házaspárról, akik kölcsönösen nagy – ám végül hiábavaló – áldozattal ajándékozzák meg egymást karácsonyra: az asszony titokban levágatja és eladja gyönyörű hajzuhatagát, amelynek árából

óraláncot vesz a férjének, a férfi pedig titokban eladja óráját, amelyből fésűkészletet vesz feleségének. (A szerk.)

{24} A South Sea Társaság 1720-ban egy üzleti spekulációval felhajtotta részvényei árát, majd a zuhanásával befektetők tömegét rántotta magával. (A szerk.)

{25} *Az ártatlanság jövődölései*, Kálnoky László fordítása.

{26} *Gilgames-eposz, IV. tábla*, Zászlós Levente fordítása.

{27} A 20. századi amerikai történelem egyik legmeghatározóbb afroamerikai személye, muzulmán pap, fekete nacionalista, emberjogi aktivista. (A szerk.)

{28} Örkény István fordítása.

{29} Az az elhibázott viselkedés, amikor csak azért ragaszkodunk valamihez, például egy vállalkozáshoz vagy párkapcsolathoz, mert már túl sok időt, pénzt, energiát öltünk bele. (A szerk.)

{30} Ott voltam, láttam az egészet. Szívszorító volt. (A szerző jegyzete.)

{31} A magyarul is megjelent műveknek a magyar nyelvű kiadását adjuk meg. (A szerk.)

Table of Contents

<u>A FÁJDALMAS ELŐSZÓ</u>	
<u>BEVEZETŐ</u>	
<u>BESZÉD, BESZÉD, BESZÉD</u>	
<u>LENNI VAGY TENNI?</u>	
<u>TANULÓNAK LENNI</u>	
<u>NE LÉGY SZENVEDÉLYES</u>	
<u>KÖVESD A VÁSZONSTRATÉGIÁT</u>	
<u>URALKODJ MAGADON</u>	
<u>TÚNJ EL A FEJEDBŐL</u>	
<u>A KORAI GŐG VESZÉLYE</u>	
<u>DOLGOZZ, DOLGOZZ, DOLGOZZ</u>	
<u>AKÁRMIS KÖVETKEZIK, AZ EGO AZ ELLENSÉGED</u>	
<u>MINDIG MARADJ TANULÓ</u>	
<u>NE TALÁLJ KI TÖRTÉNETEKET</u>	
<u>MI FONTOS SZÁMODRA?</u>	
<u>ELVÁRÁS, IRÁNYÍTÁS ÉS PARANOIA</u>	
<u>ÖNMAGAD MENEDZSELÉSE</u>	
<u>ÜGYELJ AZ ÉNBETEGSÉGRE</u>	
<u>ELMÉLKEDJ A VÉGTELENSÉGEN</u>	
<u>ŐRIZD MEG A JÓZANSÁGOD</u>	
<u>AKÁRMIS JÖJJÖN EZUTÁN, AZ EGO AZ ELLENSÉGED</u>	
<u>ÉLŐ IDŐ VAGY HALOTT IDŐ?</u>	
<u>AZ ERŐFESZÍTÉS ELEGENDŐ</u>	
<u>HARCOSOK KLUBJA-PILLANATOK</u>	
<u>HÚZD MEG A VONALAT</u>	
<u>LEGYEN SAJÁT EREDMÉNYJELZŐD</u>	
<u>ÖRÖK SZERETET</u>	
<u>BÁRMIS JÖN EZUTÁN, AZ EGO AZ ELLENSÉGED</u>	
<u>EPILOGUS</u>	
<u>MIT OLVASS EZUTÁN?</u>	
<u>VÁLOGATOTT BIBLIOGRÁFIA{31}</u>	
<u>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</u>	
<u>RRYAN HOLIDAY TOVÁBBI MŰVEI</u>	