

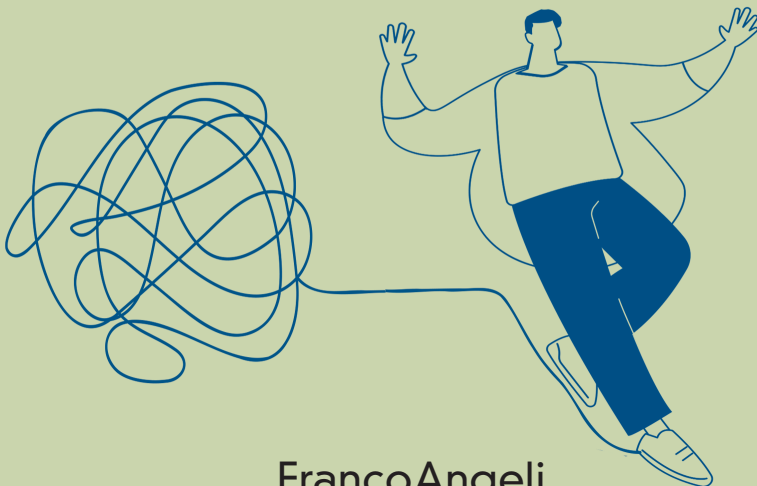
New York Times
Bestseller

Dall'autore di
TRIGGERS e *WHAT GOT YOU HERE WON'T GET YOU THERE*

MARSHALL GOLDSMITH
e Mark Reiter

LA VITA CONQUISTATA

Come abbandonare i rimpianti
e realizzare se stessi



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

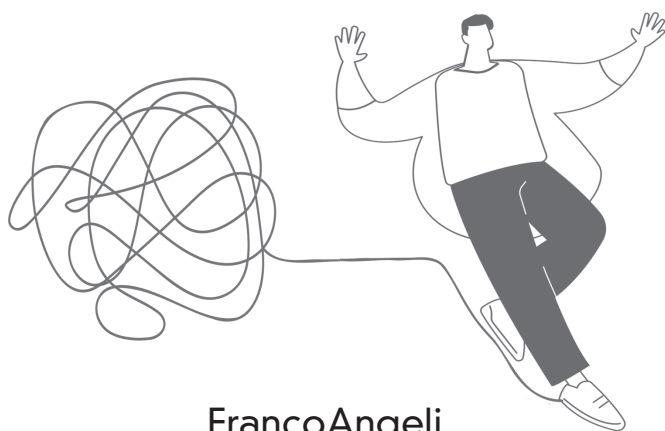
In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MARSHALL GOLDSMITH
e Mark Reiter

LA VITA CONQUISTATA

Come abbandonare i rimpianti
e realizzare se stessi



FrancoAngeli

Titolo originale: *Erned Life. Lose regret, choose fulfillment*

Copyright © 2022 by Marshall Goldsmith
All rights reserved.

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

Traduzione dall'inglese di Carlotta Vacchelli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Al dottor R. Roosevelt Thomas Jr. (1944-2013),
per le sue intuizioni e il suo sostegno
e
ad Annik LaFarge,
per averci fatto incontrare

Non presumere che io sia quello che ero.
Enrico IV, William Shakespeare

Indice

Introduzione pag. 11

Prima parte Scegliere la propria vita

- 1. Il modello “a ogni respiro”** » 27
- 2. Che cosa vi impedisce di creare la vostra vita?** » 36
 - 1. Sfortunatamente, la nostra prima opzione è l’inerzia » 40
 - 2. La nostra programmazione ci blocca » 42
 - 3. Il dovere può distruggerci » 43
 - 4. Soffriamo di mancanza di immaginazione » 44
 - 5. Il ritmo del cambiamento può essere snervante » 46
 - 6. La vita indiretta ci narcotizza » 47
 - 7. Abbiamo finito di correre la nostra pista » 48
- 3. L’inventario degli obiettivi da conquistare** » 51
 - 1. Motivazione » 52
 - 2. Capacità » 55
 - 3. Comprensione » 56
 - 4. Fiducia » 57

5. Sostegno	pag. 58
6. Mercato	» 60
4. La libertà di non scegliere	» 66
5. Ambizione: privilegiare il futuro rispetto al presente	» 76
6. Opportunità o rischio: da che parte pende la bilancia?	» 92
7. Affettate la pagnotta e troverete il vostro “one-trick genius” (OTG)	» 101
1. Trovare il proprio genio richiede tempo	» 103
2. Il talento giusto non può brillare nel ruolo sbagliato	» 106
3. Il “one-trick genius” non è il “one-trick pony”	» 106
4. La vostra unicità può essere il vostro genio	» 107
5. I generalisti possono essere anche OTG	» 108

Seconda parte Conquistare la propria vita

8. La conquista come disciplina: i cinque pilastri	» 117
1. Osservanza	» 120
2. Responsabilità	» 122
3. Follow-up	» 122
4. Misurazione	» 123
9. La storia di un inizio	» 126
1. Gruppo di riferimento	» 127
2. Feedforward	» 128
3. Il coaching per gli stakeholder	» 130
4. BPR	» 131
5. Il fine settimana “Che si fa dopo?”	» 132
6. Domande Quotidiane	» 133
7. “100 Coaches”	» 135

10. Il Life Plan Review	pag. 139
1. Si può applicare a qualsiasi obiettivo	» 148
2. Lo spazio sicuro ci tiene al sicuro anche da noi stessi	» 149
3. La misurazione degli sforzi vi spinge a definire ciò che conta	» 149
4. Fate in modo che la struttura rigida sia a vostro vantaggio	» 150
5. Quello che succede dopo l’LPR può essere più significativo di quello che succede durante l’LPR	» 151
11. L’arte perduta di chiedere aiuto	» 153
12. Quando conquistare diventa un’abitudine	» 163
1. Guadagnarsi gli inizi	» 164
2. Sganciarsi dal proprio passato	» 166
3. Padroneggiare la “risposta che porta alla conquista”	» 167
4. Giocate il colpo che avete davanti	» 169
13. Pagate il giusto prezzo e mangerete i marshmallow	» 174
14. La credibilità va guadagnata due volte	» 183
15. L’empatia singolare	» 194
Appendice. Dopo il giro trionfale	» 201
Ringraziamenti	» 205
Bibliografia	» 207

Introduzione

Alcuni anni fa, durante l'amministrazione di George W. Bush, mi fu presentato un uomo di nome Richard a una conferenza sulla leadership. Richard era un business manager per artisti, scrittori e musicisti. Diversi nostri conoscenti mi avevano assicurato che io e Richard avevamo molto in comune. Viveva a New York, dove avevo appena comprato un appartamento, così decidemmo di vederci a cena la volta successiva che sarei stato in città. All'ultimo momento e senza alcun motivo apparente, Richard però si tirò indietro. "Oh, bene", pensai.

Qualche anno dopo, durante l'amministrazione Obama, finalmente ci incontrammo a cena e, come avevano previsto gli amici, ci trovammo subito bene. Chiacchierammo e ridemmo molto. A un certo punto, Richard esprese il suo dispiacere per aver disdetto l'appuntamento di allora, immaginando tutti i bei momenti e i pasti gioviali che ci eravamo persi durante quelli che lui definì gli "anni sprecati", trascorsi prima che ci incontrassimo. Scherzava sugli "anni sprecati", naturalmente, ma non riusciva a nascondere una nota di malinconia, come se avesse sbagliato una scelta di vita che richiedeva delle scuse.

Ripeteva periodicamente queste parole di pentimento le due o tre volte all'anno in cui ci incontravamo a New York. Ogni volta gli dicevo: "Lascia perdere. Scuse accettate". Poi, durante una delle nostre cene, mi raccontò una storia.

Si era appena diplomato alle scuole superiori nella periferia del Maryland. Studente indifferente e non ancora propenso per gli studi universitari, si arruolò nell'esercito americano. Dopo tre anni di servizio, in una base militare in Germania anziché in una missione operativa in Vietnam, tornò nel

Maryland, deciso a conseguire una laurea. Aveva 21 anni e finalmente aveva le idee chiare sul suo futuro. Trascorse l'estate prima del suo primo anno guidando un taxi nell'area di Washington. Un giorno, a fargli compagnia dall'aeroporto a Bethesda fu una giovane donna, studentessa della Brown University di ritorno da un anno di studio all'estero, proprio in Germania.

“Per un'ora nel traffico ci confrontammo sulle nostre esperienze in Germania”, mi spiegò Richard. “Fu una delle ore più affascinanti della mia vita fino a quel momento. C'era molta chimica in quel taxi. Quando arrivammo all'enorme villa dei suoi genitori, portai le sue valigie fino al portico, temporeggiando per poter pensare alla mia prossima mossa. Volevo rivederla, ma un autista che chiede a un passeggero di uscire insieme non è visto di buon occhio, così feci la cosa migliore. Scrissi il mio nome su un biglietto da visita di una compagnia di taxi e le dissi, con tono affabile: ‘Se ha bisogno di un passaggio per l'aeroporto, chiami il centralino e chieda di me’.

“Lei rispose che sarebbe stato bello, facendo intendere che eravamo già d'accordo su un appuntamento. Tornai al taxi, con il fiato sospeso per le possibilità che si presentavano. Sapeva come raggiungermi e io sapevo dove abitava; in qualche modo eravamo collegati”.

Mentre Richard parlava, ero sicuro di sapere dove sarebbe andata a parare la sua storia. Era la materia grezza di quasi tutte le commedie romantiche che avevo visto. Una ragazza e un ragazzo si incontrano, uno dei due lascia un nome o un numero o un indirizzo, l'altro aspetta invano di risentirlo, per caso si incontrano anni dopo e si riavvicinano. O qualche variazione sul tema.

“Mi chiamò qualche giorno dopo e organizzammo un appuntamento per il fine settimana successivo”, continuò Richard. “Guidai fino a casa sua e mi fermai tre isolati prima per mettermi in ordine. Sarebbe stata una serata importante per me. Mi vidi trascorrere tutta la vita con lei, nonostante il fatto che lei fosse di estrazione molto più altolocata della mia. E poi feci una cosa inspiegabile. Mi bloccai. Forse era quella casa enorme, o il vicinato chic, o il fatto che io guidassi un taxi, ma non riuscì a trovare il coraggio per camminare fino alla sua porta. Non la rividi mai più e la mia codardia mi perseguì per quarant'anni. Deve essere il motivo principale per cui ho trascorso la mia intera vita adulta da solo”.

La voce di Richard si strozzò per questo brusco e sconcertante finale della sua storia. Il suo volto era così angosciato che dovetti distogliere lo sguardo. Mi aspettavo un tenero ricordo di un primo appuntamento da sogno e di molti altri successivi, o, al contrario, una dolcissima ammissione del fatto che dopo alcuni appuntamenti lui e la giovane donna si erano resi conto di non essere le anime gemelle che avevano sperato. Invece, assistetti al racconto di un rimpianto titanico, la più vuota e desolata delle emozioni umane. Fu un tragico tonfo a interrompere la nostra conversazione. Non mi sovvenne

nulla di lenitivo o di catartico da aggiungere per confortarlo. Il rimpianto è un sentimento che non augurerei a nessun essere umano.

Ogni manuale di autoaiuto che si rispetti si propone di prestare consiglio ai lettori su come superare una sfida perenne. Perdere peso, diventare ricchi e trovare l'amore sono tre sfide universali che mi vengono in mente. Nei miei libri più recenti mi sono concentrato sul nostro comportamento nel punto in cui le nostre aspirazioni professionali si intersecano con il nostro benessere personale. In *What Got You Here Won't Get You There* ho affrontato il tema di come sradicare i comportamenti autodistruttivi sul posto di lavoro; in *MOJO*, come affrontare le battute d'arresto della carriera che bloccano il nostro slancio; e in *Triggers*, come riconoscere le situazioni quotidiane che scatenano le nostre risposte e le nostre scelte meno opportune.

La sfida che qui ci apprestiamo ad affrontare è il rimpianto.

La mia premessa è che la nostra vita oscilla tra due polarità emotive. A un polo c'è l'emozione che conosciamo come "realizzazione". Giudichiamo il nostro senso di realizzazione interiore in base a sei fattori che io chiamo i "realizzatori":

- scopo
- significato
- successo
- relazioni
- impegno
- felicità

Queste sono le linee guida che dettano tutti gli sforzi nella nostra vita¹.

Investiamo enormi risorse di tempo ed energia per trovare uno scopo e un significato nella nostra vita, per essere riconosciuti per i nostri risultati, per mantenere le nostre relazioni, per essere impegnati in qualsiasi cosa facciamo e per essere felici. La nostra vigilanza e il nostro impegno sono incessanti, perché il nostro legame con questi sei fattori è fragile, volubile e fugace.

La felicità, per esempio, è universalmente riconosciuta come il criterio con cui valutare il livello del nostro benessere emotivo, ed è per questo che spesso ci chiediamo se siamo felici o ci viene rivolta questa domanda dagli altri.

¹ Ho intenzionalmente escluso la salute e la ricchezza da questo elenco di "realizzatori" – sicuramente due ulteriori aree che accentrano i nostri sforzi – partendo dal presupposto che, se state leggendo questo libro, questi due obiettivi hanno già occupato gran parte della vostra vita adulta, al punto che forse li avete sotto controllo. Vi guardate allo specchio o all'estratto conto e vi dite: "Sono a posto". Per lo più, però, sono convinto che, se avete bisogno di consigli su dieta, fitness e ricchezza, troverete risposte migliori altrove.

Eppure, la felicità può essere il nostro stato emotivo meno duraturo, breve come un sogno. Ci prude il naso, ce lo grattiamo, siamo sollevati e felici, poi notiamo una mosca fastidiosa che ronza nella stanza e una brezza fredda che soffia dalla finestra, e da qualche parte gocciola un rubinetto usurato. Tutto ciò si ripete per tutto il giorno, istante dopo istante. La nostra felicità svanisce istantaneamente e costantemente. Significato, scopo, impegno, relazioni e risultati sono altrettanto vulnerabili. Li raggiungiamo e li afferriamo, ma con una rapidità allarmante ci sfuggono dalle dita.

Pensiamo che, se riusciamo a creare un'equivalenza tra (a) le scelte, i rischi e gli sforzi che abbiamo fatto per perseguire i sei “realizzatori” e (b) la ricompensa che abbiamo ricevuto per farlo, otterremo un senso di realizzazione duraturo – come se avessimo scoperto che il nostro mondo è equo e giusto. Ricordiamo a noi stessi: *l'ho voluto, ho lavorato per ottenerlo e la mia ricompensa è stata pari al mio sforzo. In altre parole, me lo sono guadagnato. È una dinamica semplice che descrive gran parte dei nostri sforzi nella vita. Ma, come vedremo, ci offre un quadro incompleto di una vita conquistata.*

Il rimpianto è l'esatto opposto della realizzazione.

Il rimpianto, secondo le parole di Kathryn Schulz nel suo meraviglioso TED talk del 2011 sull'argomento, è “l'emozione che proviamo quando pensiamo che la nostra situazione attuale potrebbe essere migliore o più felice se avessimo fatto qualcosa di diverso in passato”. Il rimpianto è un cocktail diabolico di capacità di azione (i rimpianti sono nostri, non ci vengono imposti da altri) e di immaginazione (dobbiamo visualizzare una scelta diversa nel nostro passato che ci dia un risultato più attraente adesso). Il rimpianto è totalmente sotto il nostro controllo, almeno per quanto riguarda la frequenza con cui lo invitiamo a entrare nella nostra vita e per quanto tempo lo lasciamo in giro. Possiamo scegliere di assoggettarci ai tormenti e al disappunto del rimpianto per sempre (come nel caso del mio amico Richard)? O possiamo andare avanti, sapendo che il rimpianto non è finito in questa occasione e che sicuramente vivremo per pentirci di nuovo un giorno?

I nostri rimpianti non sono di una taglia unica. Come le camicie da uomo, sono disponibili in S, M, L, XL, XXL e anche più grandi. Tanto per chiarire, in questo libro non mi occuperò dei microrimpianti, dei passi falsi accidentali, come una gaffe con un collega. Si tratta di incresciosi incidenti di percorso che di solito si risolvono con delle scuse sincere. Non penso nemmeno ai rimpianti di media entità, come il tatuaggio che ha ispirato il discorso TED di Kathryn Schulz, che la tormenta dal momento in cui ha lasciato lo studio di tatuaggi, mentre lei si domanda ossessivamente: “A che cosa stavo pensando?”. Alla fine l'ha superata, ha persino tratto una lezione su quanto fosse “esposta” e “totalmente priva di assicurazione” dalle sue scelte sbagliate e si è ripromessa di fare meglio in futuro.

Ciò che qui tratteremo è il rimpianto esistenziale di dimensioni colossali, di quelli che deviano i destini e perseguitano la nostra memoria per decenni. Il rimpianto esistenziale è decidere di non avere figli e poi cambiare idea troppo tardi. È permettere che la nostra anima gemella diventi “quella che abbiamo fatto scappare”. È rifiutare il lavoro perfetto perché dubitiamo di noi stessi molto più di quanto non facciano le persone che vogliono assumerci. È non prendere sul serio i nostri studi a scuola. È guardarsi indietro quando si è in pensione e desiderare di avere più tempo libero per sviluppare interessi al di fuori del lavoro.

È difficile, ma non impossibile, riprendersi dal rimpianto esistenziale. La buona notizia è che la semplice minaccia di soffrire di un rimpianto insormontabile può indirizzarci verso una decisione migliore.

Chi ha letto i miei libri precedenti sa che non riesco a nascondere la mia ammirazione per il mio amico Alan Mulally. Considero Alan un modello per creare/realizzare un’esistenza benedetta dall’appagamento e priva di rimpianti. Nel 2006, Alan era presidente della Boeing Commercial Airplanes e gli fu offerto il posto di amministratore delegato della Ford Motor Company. Mi chiese un consiglio sui pro e i contro di lasciare la Boeing, l’unica azienda per cui avesse mai lavorato. Come suo ex life-coach, mi sentivo in una posizione obiettiva e unica per consigliarlo. Sapevo che era un leader eccezionale, ma che lusingare il suo talento manageriale non avrebbe fatto impressione. Alan non dubitava delle sue capacità; la sua esitazione era alimentata dalla sua felice vita familiare a Seattle e dalla sua fedeltà alla Boeing. Così ho formulato il mio consiglio attraverso il linguaggio del rimpianto esistenziale.

Dissi ad Alan: “Tu meriti di essere un amministratore delegato e la Ford è la sfida della tua vita. Se non accetti il lavoro, te ne pentirai per il resto dei tuoi anni”. Pochi giorni dopo rifiutò l’offerta della Ford (alla faccia dei miei saggi consigli, pensai). Nel momento in cui disse di no – ammise in seguito – fu sommerso dal rimpianto e chiese alla Ford se poteva cambiare idea².

Il rimpianto, tuttavia, è il nostro tema secondario. Ho meditato di intitolare questo libro *La cura del rimpianto*, ma ho concluso che sarebbe stato fuorviante. Il rimpianto è l’estraneo che bussa alla porta, che appare quando facciamo scelte sbagliate e tutto va storto. È la cosa da evitare, tenendo presente che non possiamo bandirlo del tutto (né dovremmo farlo, visto quanto possono essere istruttivi i nostri rimpianti: “Nota a me stesso: non farlo mai più!”).

La nostra politica ufficiale sul rimpianto in queste pagine è di accettarne l’inevitabilità, ma di ridurre la frequenza. Il rimpianto è il deprimente con-

² Il prezzo delle azioni Ford è aumentato dell’1,837% durante i sette anni di mandato di Alan come CEO e, cosa ancora più importante, egli aveva un indice di gradimento del CEO da parte degli impiegati del 97%, in un’azienda sindacalizzata.

trappeso alla ricerca della realizzazione in un mondo complesso. Il nostro tema principale è il raggiungimento di una vita di realizzazione, quella che io chiamo una *vita conquistata*.

Uno dei nostri concetti guida è che la vita si posiziona in un range che va dal rimpianto alla realizzazione, com'è illustrato nello schema qui sotto.



Se potessimo scegliere, ognuno di noi preferirebbe passare più tempo vicino all'estremo destro che a quello sinistro. Durante la ricerca fatta per questo libro, ho chiesto a un'ampia gamma di persone della mia cerchia professionale di collocarsi su questo continuum. Non si tratta di uno studio scientifico rigoroso, ma ero curioso di sapere che cosa spingesse le persone a collocare se stessi più vicino alla realizzazione che al rimpianto, e, se sì, con quanta prosimità. I miei intervistati avevano tutti successo secondo gli ovvi parametri su cui ci basiamo. Godevano di buona salute. Avevano accumulato un elenco credibile di successi professionali, nonché lo status, il denaro e il rispetto che tendono ad accompagnare i successi. Ho pensato che la maggior parte di loro si sarebbe avvicinata molto all'estrema destra della linea; tutti gli indizi dicevano che avrebbero dovuto sperimentare una realizzazione quasi totale.

Che sciocco. La verità è che nessuno di noi conosce la portata delle aspirazioni di un altro uomo o di un'altra donna e quindi nessuno di noi conosce la profondità delle sue delusioni e dei suoi rimpianti. Non possiamo né presumere né prevedere il rapporto degli altri con la realizzazione o il rimpianto, nemmeno di coloro che pensiamo di conoscere bene.

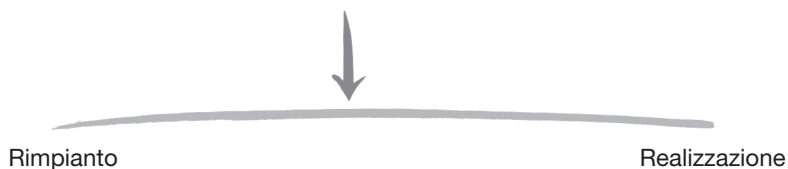
Ecco la risposta di un amministratore delegato europeo di nome Gunther, ai vertici del suo settore e tuttavia sopraffatto dal rimpianto di aver trascurato la famiglia a favore della carriera:



Quando gli fu chiesto di misurare il suo senso di appagamento, Gunther vide che tutti i parametri convenzionali di successo in cui eccelleva non

potevano contrastare il suo senso di fallimento come genitore e marito. Il fallimento aveva sopraffatto il successo, come se avesse sprecato la sua vita guadagnando le ricompense sbagliate.

È stata la stessa storia con la mia cliente di coaching Aarin. La consideravo una esuberante persona di successo – e quindi una donna ampiamente soddisfatta e con pochi rimpianti. Aarin era emigrata dalla Nigeria agli Stati Uniti a 11 anni, aveva conseguito una laurea in ingegneria civile e aveva sviluppato una competenza specifica che l’aveva resa una consulente molto richiesta nella costruzione di grattacieli, ponti, gallerie e altre grandi strutture. Aveva 50 anni, era felicemente sposata e aveva due figli in età universitaria. Essendo un’immigrata africana, era una rarità nel suo settore di lavoro, forse l’unica, il che significava che aveva praticamente inventato una carriera per se stessa. La ammiravo. Le avevo fatto da life-coach per sei anni, e avevo l’impressione di conoscere sia i suoi sogni sia i suoi risentimenti. Perciò la sua risposta relativamente negativa mi sorprese.



Come poteva lei, tra tutte le persone, essere più rammaricata che soddisfatta? Disse di provare una “soddisfazione di base” della propria vita. “Non ho motivo di lamentarmi”. Eppure era sommersa dai rimpianti. I suoi rimpianti non si concentravano su quanta strada avesse fatto, ma piuttosto su quanto poco avesse fatto rispetto a ciò che credeva di poter fare. Qualunque cosa facesse, non riusciva a liberarsi dal pensiero di essere al di sotto del suo potenziale. Si rammaricava del fatto che, dopo aver accettato un progetto che pagava abbastanza bene da coprire le spese generali e gli stipendi, tendeva a procedere per inerzia e a rallentare la ricerca di nuovi affari. Perché, si chiedeva, non assumeva persone che si occupassero di più progetti contemporaneamente e non si concedeva più tempo per la ricerca di nuovi clienti? “Tutti pensano che io sia una persona che si impegna fino in fondo”, disse. “Ma in realtà sono una pecora travestita da profilo alfa. La maggior parte dei giorni mi sento un’impostora, indegna dei compensi che chiedo e delle lodi che ricevo, temendo sempre il momento in cui verrò scoperta”.

C’era ancora molto coaching da fare insieme, era evidente.

Rimasi sorpreso quando le risposte del mio sondaggio – un sondaggio per forza di cose arbitrario e non scientifico – assomigliavano alle risposte di

Gunther e Aarin. Gli individui che potevano essere visti come personificazioni della realizzazione si sono rivelati tormentati da un persistente rimpianto.

Mi aspettavo che fossero tutti come Leonard, un trader di Wall Street costretto a ritirarsi a 46 anni, quando il suo tipo di trading ad alta leva finanziaria fu penalizzato dalla riforma finanziaria Dodd-Frank del 2009.

Ecco la risposta di Leonard:



Avrei scommesso che Leonard sarebbe stato amareggiato per la fine prematura della sua carriera e che la sua amarezza si sarebbe tradotta in un profondo rimpianto. A quanto pareva non era così. Gli chiesi come potesse sentirsi così, data la sua giovane età e quanto avrebbe potuto fare di più.

Mi rispose: “Sono un uomo fortunato. Un professore di statistica mi disse che avevo un piccolo dono per visualizzare i tassi di variazione dei rendimenti e i tassi di interesse nella mia testa. Così, sono entrato nel trading di obbligazioni, l’unico campo in cui potevo essere pagato per il mio piccolo talento. Sono finito in un’azienda con un sistema di retribuzione che prevedeva il puro pagamento in cambio del gioco. Se realizzavo un profitto, la mia quota era stabilita per contratto al centesimo. Se non lo facevo, ero fuori. Guadagnavo ogni anno e non mi sono mai sentito sottopagato o truffato. Ricevevo esattamente quello che mi spettava, e quindi mi sembrava pienamente meritato. Questo non è solo soddisfacente quando ci ripenso; è gratificante perché ho ancora i soldi”. Rideva mentre lo diceva, chiaramente stupito dalla sua fortuna e anche divertito.

Il suo ragionamento mi smontò. Per anni avevo mantenuto un pregiudizio sui tipi di Wall Street, ritenendo che fossero persone intelligenti che entravano nel settore finanziario a malincuore, non perché affascinati dai mercati, ma perché era un modo semplice per fare un mucchio di soldi, uscirne presto e passare il resto della vita a fare ciò che volevano davvero. Erano disposti a sacrificare i loro anni migliori facendo qualcosa di redditizio che non necessariamente amavano, per poter raggiungere l’indipendenza e il benessere alla fine. Lui mi dimostrò che mi sbagliavo. Amava comprare e vendere titoli. Gli riusciva facile, il che aumentava le sue possibilità di dimostrare la propria eccellenza. Il fatto che lavorasse in un settore che pagava molto bene per prestazioni eccellenti non era una ricompensa in sé,

ma un mezzo per raggiungere un fine. La realizzazione per lui derivava dal consenso che si guadagnava come star nel suo lavoro e, di conseguenza, dal fatto di poter mantenere la sua famiglia nell'agio. Gli chiesi di valutare se stesso in base ai sei fattori di realizzazione, come se fossi un medico che effettua una visita medica annuale. Ogni categoria era sotto il suo controllo. Aveva sempre puntato alla sicurezza finanziaria, in modo da poter provvedere alla sua famiglia e a quella allargata, e spuntò subito le voci "scopo", "successo" e "significato". Il suo impegno era stato totale, "forse eccessivo", ammise. Il trading era la sua passione. I rapporti con la moglie e i figli grandi erano solidi. "Sono sempre stupito che i miei figli vogliano ancora passare del tempo con me", disse. Dieci anni dopo aver lasciato il trading desk, era sul punto di trasformare in donazione una buona parte della sua fortuna e poteva reimpiegare la sua esperienza professionale fornendo consulenza finanziaria pro bono. Non mi preoccupai di chiedergli se fosse felice. La risposta era scritta sul suo volto.

Red Hayes, l'uomo che scrisse il classico della musica country degli anni '50 *Satisfied Mind*, dichiarò che l'idea della canzone gli venne dal suocero, che un giorno gli chiese chi fosse secondo lui l'uomo più ricco del mondo. Red azzardò qualche nome. Suo suocero rispose: "Ti sbagli; è l'uomo con una mente soddisfatta". Mi resi conto di aver trovato in Leonard un uomo ricco con una mente soddisfatta, qualcuno che aveva massimizzato la realizzazione e minimizzato i rimpianti. Come accade tutto questo?

Questa è la nostra definizione operativa di vita conquistata:

Viviamo una vita conquistata quando le scelte, i rischi e gli sforzi che compiamo in ogni momento sono in linea con uno scopo generale della nostra vita, a prescindere dal risultato finale.

La parte scomoda di questa definizione è l'ultima frase, "a prescindere dal risultato finale". Va contro gran parte di ciò che ci viene insegnato sul raggiungimento degli obiettivi nella società moderna: fissare un traguardo, lavorare sodo, guadagnarsi una ricompensa.

Ognuno di noi sa, nel profondo del cuore, quando un successo, maggiore o minore, è meritato e quando è il prodotto di un universo misericordioso che ha avuto pietà di noi per un momento. E conosciamo anche le diverse emozioni che ciascun risultato suscita.

Il successo meritato è inevitabile e giusto, con una punta di sollievo per non essere stati privati della vittoria da una calamità dell'ultimo secondo.

Il successo immeritato è tutto sollievo e meraviglia all'inizio, con il senso di colpa di essere il beneficiario di una fortuna sfacciata. È una sensazione

torbida e non del tutto gratificante: un sospiro di sollievo piuttosto che un pugno scagliato verso il cielo in trionfo. Questo spiega perché, con il passare del tempo, spesso riviviamo la storia nella nostra mente, trasformando la nostra fortuna sfacciata in qualcosa che abbiamo effettivamente guadagnato grazie all'applicazione di abilità e duro lavoro. Ci troviamo in terza base e insistiamo sul fatto che abbiamo fatto un triplo, mentre in realtà è stato un errore dell'esterno ad averci portati dalla prima alla terza. Facciamo questo gioco mentale di revisione per mascherare l'illegittimità del nostro "successo", dimostrando ancora una volta l'acuta osservazione di E.B. White: "La fortuna non è qualcosa che si può menzionare in presenza di uomini che si sono fatti da soli".

Al contrario, qualcosa di veramente guadagnato ci impone tre semplici requisiti:

- fare la nostra *scelta* migliore, supportata dai fatti e dalla chiarezza dei nostri obiettivi. In altre parole, sappiamo che cosa vogliamo e fino a dove dobbiamo arrivare;
- accettiamo il *rischio* che comporta;
- ci *impegniamo* al massimo.

Il risultato di questa magica miscela di scelta, rischio e massimo sforzo è la gloriosa nozione di "meritata ricompensa". È un termine perfettamente valido, relativamente al suo significato. Una meritata ricompensa è la soluzione ideale per ogni obiettivo che perseguiamo e per ogni comportamento desiderabile che cerchiamo di perfezionare in noi stessi. Si dice che dobbiamo "guadagnarci" un reddito, una laurea e la fiducia degli altri. Dobbiamo guadagnarci la forma fisica. Dobbiamo guadagnarci il rispetto, che non ci viene dato gratuitamente. E così via con il lungo menu delle lotte umane: da una posizione prestigiosa all'affetto dei nostri figli, da una buona notte di sonno alla nostra reputazione e al nostro carattere, tutto deve essere guadagnato attraverso la scelta, il rischio e il massimo sforzo. È per questo che valorizziamo il successo meritato; c'è qualcosa di eroico nell'applicare la massima energia, arguzia e volontà per ottenere ciò che pensiamo di volere.

Ma una meritata ricompensa, per quanto eroica, non è sufficiente per i miei scopi. Di certo non ha aiutato Gunther, l'amministratore delegato europeo, a sentirsi realizzato. La sua intera carriera è stata una successione ininterrotta di conquiste, di obiettivi sempre più grandi perseguiti e raggiunti. Ma tutte queste ricompense sono state ottenute al lavoro, non a casa. Non avevano il potere di impedirgli di essere sopraffatto dal rimpianto per il fallimento della sua vita familiare.

Di certo, non davano origine a una vita conquistata. Anche Aarin non ha trovato soddisfazione nella sua impressionante serie di successi. Ogni grande vittoria sembra averla lasciata in dubbio sulla sua motivazione e sul suo impegno: avrebbe potuto e dovuto impegnarsi di più.

In molti casi, i risultati delle nostre scelte, dei nostri rischi e dei nostri massimi sforzi non sono “giusti ed equi”. A meno che non abbiate avuto una vita assurdamente affascinante, sapete che la vita non è sempre giusta. Inizia dalla nascita: chi sono i vostri genitori, dove crescete, le vostre opportunità educative e tanti altri fattori, la maggior parte dei quali sfuggono al vostro controllo. Alcuni di noi ricevono il cucchiaino d’argento, altri il pezzo di carbone. A volte, gli svantaggi ereditati possono essere superati grazie a decisioni oculate e al massimo impegno. Anche in questo caso, le disuguaglianze della vita possono mordere: per esempio, siete il candidato perfetto per un lavoro, ma al suo posto viene assunto il nipote di qualcuno. Potete fare tutto bene, ma non è detto che il risultato sia giusto ed equo per voi. Potete essere amareggiati e arrabbiati, lamentarvi e tuonare: “Non è giusto!”. Oppure potete accettare le delusioni della vita con grazia. Ma non aspettatevi che ogni tentativo di “guadagnarsi” un obiettivo porti alla giusta ricompensa. Il risultato non è così affidabile come si desidera o si merita.

C’è un’altra ragione, più dannosa, per cui esito a riporre troppa fiducia nel concetto di meritata ricompensa: è un contenitore troppo transitorio e fragile per contenere i nostri desideri e le nostre aspirazioni per una vita conquistata.

La spinta emotiva che otteniamo dalla meritata ricompensa è fugace. La felicità ci sfugge dal primo istante in cui ne siamo consapevoli. Otteniamo una promozione a lungo desiderata e, con una fretta allarmante, alziamo lo sguardo verso il gradino successivo della scala, come se ciò che abbiamo guadagnato con tanta fatica non ci rendesse abbastanza soddisfatti. Facciamo una campagna elettorale per mesi per vincere un’elezione e poi, dopo un rapido festeggiamento, dobbiamo subito rimetterci al lavoro per gli elettori. Non appena si porta a termine un impegno, ne inizia uno nuovo. Qualunque sia il premio che ci siamo guadagnati – un grosso aumento, una collaborazione, una recensione estatica – la nostra danza della vittoria è breve. Il nostro senso di appagamento e felicità semplicemente non dura.

Non sto denigrando il valore di un premio guadagnato e di tutta l’energia profusa per ottenerlo. Fissare degli obiettivi e guadagnarsi i risultati desiderati sono i primi passi essenziali per avere successo in qualsiasi cosa. Piuttosto, voglio mettere in dubbio la loro utilità nel raggiungimento di una vita conquistata quando sono estranei a uno scopo più grande nella nostra esistenza.

Ecco perché Leonard, il trader di Wall Street, sentiva un senso di appagamento nella sua vita, mentre altri, forse più fortunati e realizzati di lui, ne

erano privi. Non era nel gioco del denaro solo per fare soldi. Il suo impegno era fondato sullo scopo superiore di proteggere e provvedere alla sua famiglia. Una meritata ricompensa scollegata da uno scopo più elevato è un risultato vuoto, come un giocatore di basket interessato solo a mantenere alto il proprio punteggio, anziché fare la miriade di sacrifici (per esempio, prendere una carica, tuffarsi per le palle vaganti, fare la guardia al miglior giocatore dell'avversario) che fanno vincere le partite e i campionati.

In queste pagine potremo apprezzare come una vita conquistata ci chieda solo poche cose:

- vivere la propria vita, non la versione di qualcun altro;
- impegnarsi a “conquistare” ogni giorno. Rendere questo processo un’abitudine;
- collegare i momenti di conquista a qualcosa di più grande della semplice ambizione personale.

Alla fine, una vita conquistata non prevede la cerimonia di consegna di un trofeo. La ricompensa di vivere una vita conquistata consiste nell’impegnarsi nel processo di conquistarsi costantemente una vita così.

Ho scritto questo libro durante la pandemia da Covid, mentre ero isolato con mia moglie, Lyda, in un appartamento in affitto con una sola camera da letto lungo l’Oceano Pacifico, nel sud della California. Avevamo appena venduto la nostra casa di trent’anni a Rancho Santa Fe, a nord di San Diego, e stavamo nell’appartamento in attesa di trasferirci definitivamente a Nashville, dove vivono i nostri nipotini gemelli, Avery e Austin. Abbiamo dovuto aspettare quindici mesi per trasferirci.

A differenza di altri miei scritti, questo libro è ispirato non solo alla vita dei miei clienti, i cui esempi costituiscono il materiale di partenza, ma anche alla mia. È stato scritto in un momento della mia vita in cui non ho ancora fatto tutto quello che vorrei fare, ma il tempo sta per scadere. Quindi devo fare delle scelte. Devo lasciare andare i sogni che nutro da giovane, non solo perché il tempo passa, ma anche perché quei sogni non hanno più senso per me.

Questo libro è una riflessione sul mio futuro. Ho imparato che non è mai troppo tardi per riflettere, perché finché si respira si ha tempo. Ma non è nemmeno mai troppo presto, e presto è meglio. Questo è ciò che spero che voi, lettori, qualunque sia la vostra età, possiate trarre da queste pagine, riflettendo sulla vita che state costruendo per voi stessi e facendo scelte basate su tale riflessione. Qui c’è molta ricerca interiore sulle persone che mi hanno aiutato e sui loro insegnamenti. Ci sono molti esami di coscienza a causa della pandemia, che si è rivelata per me uno straordinario periodo di “gua-

dagno” non monetario. Mi sto facendo un esame di coscienza, anche perché mi trovo in una fase della vita in cui le opportunità di affrontare un rimpianto esistenziale aumentano in modo prevedibile, per la semplice ragione che gli intervalli di dieci o vent’anni nel futuro che potevano dettare le mie scelte in passato, quando il tempo sembrava illimitato, non sono più un’opzione razionale per me. Potrei vivere altri trent’anni e raggiungere i cento. Ma non posso contare su questo, né so se la mia buona salute continuerà o quali amici e colleghi saranno presenti per notarlo. Man mano che il mio tempo sulla terra si accorcia, devo fare il triage con tutte le caselle non spuntate della mia lista di vita. Quali voci non sono fattibili? Quali non sembrano più così importanti? Quali sono le due o tre cose da fare assolutamente e che rimpiangerò seriamente di non aver realizzato? Voglio usare il tempo che mi resta per massimizzare la realizzazione e ridurre al minimo i rimpianti.

Questo libro è assolutamente uno dei miei *must*. Spero che vi serva, che vi insegni a usare il vostro tempo in modo provvidenziale e a concludere senza rimpianti.

Esercizio introduttivo

Che cosa significa per voi la parola “conquista”?

Pensate a un momento della vostra vita che offra il collegamento più inequivocabile tra ciò che vi eravate prefissati e ciò che avete ottenuto. Forse il momento che avete scelto è semplice come il desiderio di prendere un 10 in algebra e il dedicare ore di studio per ottenerlo. O forse è quella volta che avete avuto un’intuizione brillante che ha risolto all’istante un problema che aveva lasciato perplessi tutti i vostri colleghi, elevando la loro opinione su di voi. O forse si tratta di un risultato frutto della connessione di molte parti: avviare un’attività in proprio, scrivere una sceneggiatura e venderla, creare un prodotto e immetterlo sul mercato. Ognuno di questi è una “conquista”, discreta e legata a un obiettivo specifico. Si spera che la sensazione di successo sia stata sufficientemente gratificante da volerla ripetere. È così che si costruisce una vita di meritate ricompense, un obiettivo raggiunto alla volta. Ma la somma non è sempre superiore alle parti. Questa serie di gratificazioni guadagnate non porta necessariamente a una vita conquistata.

Fate questo Ora prendete questa sensazione di conquista e amplificate-la. Collegatela a un obiettivo più grande di un traguardo transitorio, qualcosa che meriti di essere perseguito per il resto della vita. Scegliete uno scopo generale della vostra vita. Forse volete collegare le vostre conquiste a una pratica spirituale, in modo da diventare costantemente un essere umano più illuminato. Oppure si tratta di qualcosa di lungimirante come la creazione di un’eredità che vada a beneficio di altre persone dopo la vostra scomparsa.

Forse è l'esempio di un'altra persona che vi ispira a essere una persona migliore (per esempio, la famosa scena finale di *Salvate il soldato Ryan*, in cui il capitano John Miller, interpretato da Tom Hanks, morente, dopo aver sacrificato la sua vita per salvare il soldato Ryan, gli sussurra: "James... Meritatelo"). Le opzioni sono infinite, ma il processo del guadagno rimane lo stesso: (a) fare una scelta, (b) accettare il rischio e (c) portarlo a termine fino a restare senza benzina nel serbatoio. L'unica differenza è che i vostri sforzi non sono legati a una ricompensa materiale, ma a uno scopo generale per la vostra vita.

Sebbene questo sia un esercizio di riscaldamento prima del lavoro pesante, non è facile. La maggior parte di noi, a qualsiasi età, raramente si è posta davanti alla sfida di identificare uno scopo di vita più grande. Soddisfare le richieste banali della vita quotidiana è più che sufficiente per occupare il nostro cervello di ora in ora. Ricordate. Non si tratta di un test valutativo, né la vostra risposta è vincolante per sempre (può cambiare come voi cambiate). Ciò che conta è il vostro tentativo di risposta, per quanto faticoso o difficile. Ora siete pronti per iniziare.

Prima parte

Scegliere la propria vita

Il modello “a ogni respiro”

Quando Gautama Buddha disse “A ogni mio respiro nasce un nuovo me”, non stava usando una metafora. Le sue parole vanno intese alla lettera.

Buddha insegnava che la vita è una progressione di singoli momenti di costante reincarnazione da un tu precedente a un tu attuale. Momento dopo momento, grazie alle tue scelte e azioni, puoi provare piacere, felicità, tristezza o paura. Ma quell’emozione specifica non è permanente. A ogni respiro si modifica, fino a scomparire. È stata sperimentata da un precedente individuo. Qualunque cosa speriate che accada nel prossimo respiro, o nel prossimo giorno, o nel prossimo anno, sarà vissuta da un altro tu, il tu futuro. L’unica iterazione di te che conta è quella del presente, che ha appena fatto un respiro.

Parto dal presupposto che Buddha avesse ragione.

Questo non significa che devi abbandonare i tuoi principi di fede spirituale e convertirti al buddismo¹. Ti chiedo piuttosto di considerare l’intuizione

¹ Mi sono avvicinato al buddismo quando avevo 19 anni, non perché volessi convertirmi a una nuova fede, ma perché articolava idee che si stavano formando in modo confuso nel mio curioso cervello di adolescente. Mi sono avvicinato al buddismo per avere conferme e chiarezza, non per convertirmi. Il modello “a ogni respiro” (il nome è mio, non di Buddha) è stato elaborato lungo diversi anni di studio. Discuterne nel mio lavoro con i pazienti è stato un passo ulteriore, quando ho capito che la mia formazione occidentale non avrebbe funzionato con alcuni di loro: i capi affetti da problemi di comportamento sul posto di lavoro. Immersi nel paradigma occidentale, adducevano i loro trionfi passati come prova del fatto che non avevano bisogno di cambiare il proprio comportamento per produrre altri trionfi. “Se sono così cattivo, come mai ho così tanto successo?”, sostenevano, ignorando la possibilità di avere successo nonostante i propri difetti, e non grazie a essi. Far loro distinguere tra il loro io passato e quel-

di Buddha come un nuovo paradigma per riflettere sul tuo rapporto con lo scorrere del tempo e vivere una vita conquistata.

Un pilastro fondamentale del buddismo è l'*impermanenza*: secondo questo concetto, le emozioni, i pensieri e i beni materiali che possediamo ora non durano. Possono svanire in un istante, breve come il tempo necessario al prossimo respiro. Sul piano empirico, sappiamo che questo è vero. La nostra disciplina, la nostra motivazione, il nostro buon umore – chi più ne ha più ne metta – non durano. Cadono fuori dalla nostra portata all'improvviso, così come sono apparsi.

Tuttavia, abbiamo difficoltà ad accettare la precarietà come un modo ragionevole di comprendere la vita, e che l'unità e l'unicità della nostra identità e del nostro carattere sono un'illusione. Il paradigma occidentale, così profondamente radicato fin dall'infanzia, è uno scontro continuo con l'impermanenza. In realtà, questo modello è una favola che ha sempre lo stesso finale: *e vissero per sempre felici e contenti*. Il paradigma occidentale si basa sul tentativo di ottenere qualcosa di migliore in vista del futuro e sulla convinzione che da ciò conseguiranno due risultati: (a) *qualunque sia il nostro miglioramento, rimarremo essenzialmente la stessa persona che eravamo* (solo migliore) e (b) *contro ogni evidenza, questa volta durerà*. Sarà una soluzione permanente a qualsiasi cosa stia corrodendo il nostro spirito. Questo ha senso quanto studiare duramente per ottenere 10 in matematica e pensare che questo ti renderà uno studente da 10 per sempre, o credere che la tua personalità sia fissa e non possa mai cambiare, o che l'aumento dei prezzi delle case non scenderà mai.

Questa è la Grande Malattia Occidentale del "sarò felice quando...". È la mentalità pervasiva con cui ci convinciamo che saremo felici quando otterremo quella promozione, o guideremo una Tesla, o finiremo quella fetta di pizza, o aggiungeremo alla nostra collezione un altro distintivo dei nostri desideri a breve o lungo termine. Naturalmente, quando il distintivo è finalmente nelle nostre mani, arriva qualcosa che ci costringe a svalutare il valore del distintivo in questione e a rinnovare il nostro impegno in vista del successivo. E di quello dopo ancora. Vogliamo raggiungere il livello successivo nella gerarchia organizzativa. Vogliamo una Tesla con più autonomia. Ordiniamo un altro trancio di pizza da portare via. Viviamo in quello che Buddha chiamava il regno dello "spirito affamato", che mangia sempre ma non è mai soddisfatto.

Si tratta di un modo frustrante di vivere, ed è per questo che invito a vedere il mondo in modo diverso: votarsi al momento presente, anziché quello precedente o successivo.

lo presente attraverso l'insegnamento del Buddha era l'ultima carta che potevo giocare per assicurarmi che il loro prossimo trionfo fosse comportamentale, non tecnico o intellettuale.

Quando spiego il modello “a ogni respiro” ai clienti, abituati come sono a fissare obiettivi e a raggiungere importanti traguardi, occorre un po’ di tempo prima che accettino il primato del presente, rispetto al piacere di ricordare i successi del passato o all’euforia generata dal pensiero di una futura ambizione. Per loro, guardare avanti è una seconda natura, così come guardare indietro per sentirsi orgogliosi dei propri risultati. Il momento presente, sorprendentemente, è quasi un pensiero secondario. Passo dopo passo, sradico il loro atteggiamento. Quando i clienti si autoflagellano per un errore, commesso di recente o molto tempo prima, dico “Basta” e chiedo loro di ripetere quanto segue: “Quello era un me precedente. L’io del presente non ha commesso quell’errore. Allora, perché mi sto torturando per un errore del passato che la persona che sono in questo momento non ha commesso?”.

Poi faccio fare loro il gesto universale della mano per scrollarsi di dosso un problema e ripetere dopo di me: “Lascia perdere”. Per quanto sciocca possa sembrare questa routine, funziona. I clienti non solo iniziano a capire l’inutilità di rivangare il passato, ma abbracciano anche l’idea psicologicamente rassicurante che l’errore è stato commesso da qualcun altro, un sé precedente. Possono perdonare quell’io precedente e andare avanti. Nei miei primi incontri con i clienti, impiego questa routine anche una mezza dozzina di volte in un’ora di conversazione. Ma alla fine lo capiscono: di solito in un momento critico o difficile, quando finalmente si rendono conto del fatto che il modello “a ogni respiro” è utile nella vita di tutti i giorni, non solo nella loro carriera.

Dieci anni fa ho iniziato a fare da coach a un dirigente sulla quarantina che era stato designato per diventare il prossimo CEO di una società di media. Lo chiameremo Mike. Le sue doti naturali di leadership lo distinguevano dalla categoria standard delle posizioni apicali in azienda, ricoperte spesso da persone intelligenti, motivate, che non promettono e non mantengono. Ma aveva alcune asperità che dovevano essere smussate, ed è qui che sono entrato in gioco io.

Mike era un seduttore quando serviva ai suoi interessi, ma poteva essere insensibile e sprezzante con le persone meno utili per lui. Era molto persuasivo, ma a volte cedeva all’aggressività quando le persone non ammettevano immediatamente che lui aveva ragione e loro torto. Inoltre, era evidentemente autocompiaciuto del proprio successo, il che dava una fastidiosa impressione che tutto gli fosse dovuto. Era speciale e non lasciava mai che la gente lo dimenticasse.

Insensibile, quasi sempre nel giusto e presuntuoso. Non erano difetti tali da impedirgli un’ottima carriera, ma solo problemi emersi nelle mie valutazioni a 360 gradi con i suoi colleghi e i suoi diretti collaboratori, che ho condiviso con lui. Ha accettato le critiche con eleganza e, in meno di due

anni (attraverso un processo che è l'essenza del coaching individuale), ha modificato il suo comportamento in modo soddisfacente per sé e, cosa ancora più importante, per l'opinione dei suoi colleghi. (Bisogna cambiare molto per far sì che la gente se ne accorga anche solo un po').

Siamo rimasti amici anche dopo che è diventato amministratore delegato, parlando almeno una volta al mese del suo lavoro e, sempre più spesso, della sua vita familiare. Lui e la moglie, fidanzati al college, avevano quattro figli grandi, tutti fuori casa e autonomi. Il matrimonio era solido dopo anni di tensioni: nel periodo in cui Mike era concentrato sulla carriera, sua moglie, Sherry, si occupava dei figli, maturando via via un risentimento apparentemente incrollabile per l'egocentrismo e l'insensibilità di Mike.

“Sherry ha torto?”, gli chiesi, sottolineando che, se era stato percepito come insensibile e supponente al lavoro, probabilmente lo era anche a casa.

“Ma io sono cambiato”, ha detto. “Lo ha anche ammesso. E siamo molto più felici. Perché non vuole lasciar perdere?”.

Gli spiegai il modello “a ogni respiro”, sottolineando quanto fosse difficile per gli occidentali comprendere che non siamo una massa unitaria di carne, ossa, emozioni e ricordi, ma piuttosto una moltitudine in costante espansione di individui, ognuno dei quali è stato registrato nel momento del nostro ultimo respiro e rinasce a ogni respiro.

Ho detto a Mike: “Quando tua moglie pensa al suo matrimonio, non può separare il Mike precedente dall'uomo che è suo marito oggi. Per lei questi due individui sono un unico personaggio, una persona permanente. È così che pensiamo tutti, se non stiamo attenti”.

Mike ha fatto molta fatica per prendere dimestichezza con questo concetto. Di tanto in tanto, nel corso delle nostre conversazioni, questa nozione emergeva, ma lui non riusciva a immaginare se stesso come una serie ininterrotta di tanti Mike, un nuovo Mike quasi otto milioni di volte l'anno (il numero stimato di respiri che facciamo ogni anno). Questo modello si scontrava con l'immagine fissa della personalità rimarchevole e di successo che proiettava nel mondo. Non potevo biasimarlo per questo. Gli stavo offrendo un nuovo paradigma, non un suggerimento casuale. Ognuno ha il proprio ritmo nel processo di comprensione delle cose.

Nell'estate del 2019 mi chiamò dal nulla, annunciandomi con entusiasmo: “Ho capito!”. Non avevo idea di che cosa stesse dicendo, ma ben presto fu chiaro che il “punto” riguardava le nostre conversazioni su “a ogni respiro”. Mi descrisse una conversazione avuta il giorno prima con Sherry. Stavano tornando da un ritrovo per il giorno dell'Indipendenza nella loro casa del fine settimana con i figli, i loro compagni e gli amici. Era stato un fine settimana affollato ma gioioso, e Mike e Sherry stavano rivivendo i momenti