

ȘTIINȚA DEZVOLTĂRII PERSONALE

**ANTHONY ROBBINS**

**PUTERE  
NEMĂRGINITĂ**



EDITURA AMALTEA

## ȘTIINȚA DEZVOLTĂRII PERSONALE

*Anthony Robbins o numește "știința dezvoltării personale". Tu o vei numi cu siguranță cel mai bun lucru care ți s-a întâmplat vreodată.*

*Dacă ai visat la o viață mai bună, „Putere nemărginită“ îți va arăta cum să atingi calitatea acelei existențe nemaipomenite pe care ți-o dorești și o meriți și cum să ai controlul asupra evoluției tale personale și profesionale.*

*Anthony Robbins a dovedit la milioane de oameni, prin cărți, casete și seminarii, că prin punerea la treabă a mișcării pe care o ai, poți face, avea, dobândi sau crea orice îți dorești pentru viața ta. A învățat șefi de stat, capete încoronate, atleți olimpici, staruri de cinema sau copii cum să dobândească ceea ce-și doresc. Prin „Putere nemărginită“ el îți face cunoștință cu știința dezvoltării personale și te învață:*

- Cum să afli ceea ce-ți dorești cu adevărat
- Cele șapte minciuni ale succesului
- Cum să-ți reprogramezi mintea în câteva minute ca să scapi de frică și de fobii
- Secretul de a te apropia instantaneu de orice persoană întâlnită
- Cum să copiezi succesul altora
- Cele cinci chei ale bogăției și fericirii

*„Putere nemărginită“ este o carte revoluționară de fitness al minții. Îți va arăta pas cu pas cum să operezi la nivelul tău maximal de performanțe, dobândind libertate financiară și emoțională, încredere și autoritate și cooperarea celorlalți. Îți va da cunoștințele și curajul de a-ți reconstrui sinele și lumea din jurul tău.*

*„Putere nemărginită“ este o carte-ghid pentru performanțe de vârf într-o eră a succesului.*



ISBN 973-9397-16-6



9 789739 397162

COLECȚIA C&A -MOTIVATIONAL

- 1.CUM SĂ DEVII O PERSOANĂ CU INFLUENȚĂ  
*John Maxwell, Jim Dornaii*
- 2.DEZVOLTĂ LIDERUL DIN TINE  
*John Maxwell*
- 3.DEZVOLTĂ LIDERII DIN JURUL TĂU  
*John Maxwell*
- 4.CELE 21 DE LEGI SUPREME ALE LIDERULUI  
*John Maxwell*
- 5.PUTEREA MINȚII  
*Glenn Bland*
- 6.CEALALTĂ FAȚĂ A TIMPULUI  
*Stephan Reehschaffen*
7. SECRETELE COMUNICĂRII  
*Larry King*
- 8.FEMEI CARE IUBESC PREA MULT  
*Robin Norwood*
- 9.FACTORUL EINSTEIN  
*Win Wenger, Richard Poe*
- 10.PUTERE NEMĂRGINITĂ  
*Anthony Robbins*
11. SECRETELE FERICIRII ȘI SUCCESULUI  
*Og Mandino*
- 12.ATTUDINEA ÎNVINGĂTORULUI  
*John Maxwell*
- 13.CELE 21 DE CALITĂȚI ALE LIDERULUI  
*John Maxwell*
- 14.CELE 17 LEGI ALE MUNCII ÎN ECHIPĂ  
*John Maxwell*
- 15.BRAVO, BALENUȚO!  
*Ken Blanchard*
- 16.MINA DE CAȘCAVAL  
*William Cottringer*
- 17.EȘECURILE POT CONDUCE LA SUCCES  
*John Maxwell*
- 18.PUTEREA CONCENTRĂRII  
*Jack Canfield, Mark Victor Hansen, Les Hewitt*
19. ÎNCEPE SĂ GÂNDEȘTI  
*John Maxwell*

*Despre autor*

*Anthony Robbins și-a devotat mai mult de jumătate din viață pentru a ajuta oamenii să descopere și să-și dezvolte propriile calități. Considerat un lider al științei dezvoltării personale, a fondat numeroase*

*companii dedicate asistenței în atingerea desăvârșirii personale și profesionale.*

*Robbins a lucrat ca și consultant pentru companii ca IBM, AT&T, American Express, McDonnell-Douglas, armata SUA, dar și pentru echipe profesoniste ca Los Angeles Dodgers, Los Angeles Kings și atleți olimpici medaliați cu aur, și un număr impresionant de figuri politice și organizații comunitare.*

*Robbins are ca scop o lume mai bună, prin ajutarea celorlalți să devină căpitanii propriilor vieți -stăpânirea relațiilor de familie, orientarea spre scopuri sau eliberarea stress-ului emoțional sau financiar. De-a lungul anilor și-a dedicat energia și resursele celor care aveau nevoie, iar în 1991 a fondat o organizație non-profit pentru sprijinul copiilor defavorizați, al celor fără adăpost, al vârstnicilor și deținuților.*

*Anthony Robbins trăiește în La Jolla, California.*

---

Anthony ROBBINS

# PUTERE NEMĂRGINITĂ

*ȘTIINȚA DEZVOLTĂRII PERSONALE*



EDITURA AMALTEA  
[www.amaltea.ro](http://www.amaltea.ro)

tehnoredactare computerizată: AMALTEA TehnoPlus

coperta: AMALTEA TehnoPlus  
traducător: Mihaela Mazilu  
adaptare: Cristian Cârstoiu  
prepress: Cristina Petre  
producție: Mihaela Conea  
distribuție: Mihaela & George Stanca

redactor: Ana-Maria Murariu

referenți de specialitate: Andy Szekely, Cătălin Zaharia

editori: **Dr. MC Popescu-Drânda**  
**Dr. Cristian Cârstoiu**

## 4

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale  
PUTERE NEMĂRGINITĂ / Știința Dezvoltării Personale

Anthony Robbins  
trad.: Mihaela Mazilu - București: Editura AMALTEA. 2001  
328 p.: 21 cm. - (Cunoaștere & Autoeducare) ISBN 973-9397-  
16-6

I. Robbins. Anthony  
II. Mazilu. Mihaela (trad.)

*Unlimited Power*

© 1986 by Robbins Research Institute  
Publicat cu acordul *Simon & Schuster, 1230 Avenue of the Americas. New York, NY, USA*

*Putere Nemărginită - Știința dezvoltării personale / Anthony Robbins*  
ISBN 973-9397-16-6

© 2002 - Editura AMALTEA  
adresa: CP 9-8 București

**internet:** [www.amaltea.ro](http://www.amaltea.ro)/email: [office@amaltea.ro](mailto:office@amaltea.ro)

*Trate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate EDITURII AMALTEA.*

*Nici o parte a acestui volum nu poate fi reprodușă, în nici o formă, fără permisiunea scrisă a EDITURII AMALTEA.*  
Tipărit la **EMPIRE Print** ■ București, România, tel.: 021 / 22 44 795

*Dedicată nemărginitei voastre puteri lăuntrice  
- puterea de a iubi - și tuturor celor care vă ajută  
să îi împărtășiți farmecul.*

*Și mai ales celor care înseamnă cel mai mult pentru mine,*

*lui Jairek, Joshua, Jolie, Tyler, Becky  
și mamei mele.*

## SUMAR

<i>Cuvânt înainte</i> , de Kenneth Blanchard, Ph.D.....	9
<i>Introducere</i> , de Sir Jason Winters.....	11

### Secțiunea I:

<b><i>Modelarea desăvârșirii umane</i></b> .....	13
I Apanajul regilor.....	15
II Deosebirea care contează.....	29
III Puterea stării .....	39
IV Nașterea desăvârșirii: credința sau convingerea.....	53
V Cele șapte minciuni ale succesului.....	65
VI Controlează-ți mintea: cum să-ți dirijezi creierul.....	76
VII Sintaxa succesului.....	98
VIII Cum să scoți la lumină strategia cuiva.....	108
IX Fiziologia: calea desăvârșirii.....	125
X Energia: hrana desăvârșirii .....	137

### Secțiunea II: *Formula marelui succes* 159

XI Dezangajarea limitării: ce anume doriți?.....	160
XII Puterea preciziei.....	174
XIII Farmecul raportului.....	185
XIV Distincții ale desăvârșirii: metaprogramele.....	203
XV Cum să te descurci când întâmpini rezistență și cum să rezolvi problemele.....	220
XVI Recadrarea: puterea perspectivei.....	230
XVII Cum să te ancorezi succesului.....	249

### Secțiunea III:

<b><i>Cum să fii un bun lider: provocarea desăvârșirii</i></b> .....	269
XVIII Ierarhiile valorilor: marea judecată a succesului .....	270
XIX Cele cinci secrete ale bogăției și fericirii .....	292
XX Crearea de curente: puterea de convingere.....	303
XXI Desăvârșirea trăirii: cutezanța omenească.....	318
GLOSAR.....	326



## MULȚUMIRI

*Din momentul în care am început să mă gândesc la toți cei cărora aș vrea să le adresez recunoștința mea pentru sprijinul pe care mi l-au acordat, pentru sugestiile lor și truda prin care au făcut posibilă apariția acestei cărți, lista a continuat să crească. Mai întâi, aș vrea să mulțumesc soției și familiei mele care mi-au creat un cadru în care să dau frâu liber fluxului creator la orice oră din zi și din noapte și mi-au întâmpinat ideile cu înțelegere.*

*Mai sunt apoi și eforturile conjugate ale lui Peter Applebome și Henry Golden pentru înregistrarea ideilor mele sclipitoare. Sugestiile lui Wyatt Woodsmall și Ken Blanchard au fost extrem de valoroase în diverse stadii de dezvoltare. Cartea aceasta n-ar fi ieșit niciodată la lumină fără eforturile lui Jan Miller și Bob Asahina care, împreună cu personalul de la Simon & Schuster, au zăbovit în preajma mea pentru retușurile de ultimă oră.*

*Nu pot fi uitați nicidecum dascălii ale căror personalități, metode și dovezi de prietenie mi-au dezvoltat capacitatea de comunicare: d-na Jane Morrison, Richard Cobb, Jim Rohn, John Grinder și Richard Bandler.*

*Datorez mulțumiri personalului de cercetare, de secretariat și artistic, ce a trudit sub apăsarea termenului limită: Rob Evans, Dawn Aaris, Donald Bodenbach, Kathy Woody și, desigur, Patricia Valiton.*

*Și, în cele din urmă, dar nu în ultimul rând, mulțumiri speciale celor de la Robbins Research Corporation, angajați, personal de conducere și sute de membri din serviciul de marketing care mă sprijină zi de zi trimițând mesajul nostru în lume.*

## CUVÂNT ÎNAINTE

Atunci când Tony Robbins mi-a cerut să scriu *Cuvântul înainte* de la *Putere Nemărginită*, am fost foarte încântat din mai multe motive. Mai întâi de toate, cred că Tony este un tânăr nemaipomenit. Ne-am întâlnit prima dată în ianuarie 1985, pe când eram la Palm Springs unde jucam golf în Turneul Bob Hope Desert Classic Pro-Am. Tocmai mă întorceam de la un tihnit răgaz al jucătorului obișnuit de golf, pe care îl petrecusem la Rancho Las Palmas Marriott, unde toată lumea se întrecuse pentru a avea cu ce se lăuda. Mergeam împreună cu Keith Punch, un prieten al meu din Australia, să luăm cina și am trecut prin dreptul unui afiș care anunța *Seminarul de mers pe cărbuni încinși*, ținut de Tony Robbins. Pe afiș scria „Descătușează puterea din tine”. Auzisem de Tony și afișul mi-a stârnit curiozitatea. Pentru că băusem deja câte un pahar fiecare și nu ne puteam permite să riscăm, ne-am hotărât să nu punem picioarele pe cărbunii încinși, dar să participăm la seminar.

Timp de patru ore și jumătate după aceea l-am urmărit pe Tony cum vrăjise o mulțime formată din cadre de conducere, gospodine, doctori, avocați și mulți alții. Și când spun că îi vrăjise, nu mă refer la magie neagră. Tony îi făcuse pe toți să stea cu sufletul la gură, prin farmecul lui personal, prin cunoașterea sa profundă a naturii umane. A fost seminarul cel mai înălțător și mai dătător de bună dispoziție la care am participat vreodată în cei douăzeci de ani în care am fost implicat în cursuri de perfecționare a conducerii. La sfârșit, toți în afară de mine și Keith, au călcat pe un pat de cărbuni încinși, lat de 4,5 m, care arseseră toată seara. Și nimeni nu a pășit nimic. Merita să vezi scena: era o experiență înălțătoare pentru oricine.

Tony folosește mersul pe cărbuni încinși ca pe o metaforă. El nu predă o măiestrie mistică, ci un set de mijloace prin care să te mobilizezi să acționezi, în ciuda oricărui temeri pe care le-ai avea, iar capacitatea de a face tot ce îți stă în putință ca să reușești chiar este o putere adevărată. Așadar, primul motiv pentru care sunt încântat să scriu acest Cuvânt înainte este acela că am un respect și o admirație formidabile pentru Tony Robbins.

Al doilea motiv pentru care sunt entuziasmat să scriu acest cuvânt înainte este faptul că *Putere Nemărginită*, cartea lui Tony, va demonstra

tuturor profunzimea și vastitatea gândirii sale. Este mai mult decât un vorbitor motivațional. La vârsta de 25 de ani, el este deja unul dintre gânditorii de seamă în psihologia motivării și succesului. Cred că această carte are capacitatea de a fi textul definitiv în mișcarea ce are drept obiect potențialul uman. Gândurile lui Tony privitoare la sănătate, stress, stabilirea țelurilor, vizualizare și altele de acest fel trebuie neapărat să fie cunoscute oricui se dedică desăvârșirii personale.

Speranța mea este că veți profita de cele scrise în această carte tot atât de mult ca și mine. Mai voluminoasă decât *Director la minut*, sper că sunteți dornici să zăboviți asupra ei și să o dați gata ca să folosiți înțelepciunea lui Tony pentru a dezlănțui farmecul din voi.

*Kenneth Blanchard, PhD*  
*Coautor la Director la minut*

## INTRODUCERE

Toată viața mea mi-a venit greu să vorbesc în public, chiar atunci când jucam în filme. Cu puțin timp înaintea filmării, mi se făcea pur și simplu rău fizic. Suferind de această spaimă de a vorbi în public, vă puteți imagina ce bucurie am încercat când am auzit că Anthony Robbins - omul care transformă teama în putere - mă poate lecu.

Însă, deși am acceptat cu entuziasm invitația de a face cunoștință cu Tony Robbins, nu mi-am putut reprimă îndoiala. Auzisem de Programare Neuro-Lingvistică (NLP) și de celelalte metode în care Tony este un expert consacrat și totuși pierdusem timp nemăsurat și cheltuisem mii de dolari în căutarea unui ajutor de specialitate.

Primii specialiști pe care i-am consultat îmi spusese să nu mă aștept la o vindecare prea rapidă din cauză că spaima mea se învechise de-a lungul anilor. Îmi programaseră vizite săptămânale de tratament, fără un termen precis.

Atunci când l-am întâlnit pe Tony, am fost surprins de statura lui. Rar mi se întâmplă să întâlnesc pe cineva mai înalt ca mine. Cred că avea aproape 2 m și cântărea 108 kg. Era atât de tânăr și agreabil. Ne-am așezat și am constatat că eram teribil de nervos când a început să mă întrebe despre problema mea.

Apoi m-a întrebat ce voiam și cum voiam să mă schimb. Părea că fobia mea se trezise ca să se apere, să împiedice să se întâmple ceea ce se întâmpla deja. Însă vocea liniștitoare a lui Tony m-a determinat să ascult ce-mi spunea.

Am început să mă despovărez de senzația de panică legată de vorbitul în public. Dintr-o dată am înlocuit-o cu sentimente de tărie și încredere. Tony m-a făcut să mă întorc cu gândul la vremea când, fiind pe scenă, rosteam un discurs reușit. În timp ce îmi rosteam în gând discursul, Tony mă tot „ancora”. Ancorele sunt lucrurile la care pot apela ca să-mi întăresc nervii și încrederea atunci când vorbesc. Veți afla totul despre ele citind această carte.

Ascultându-l pe Tony, am stat cu ochii închiși în timpul interviului, cam 45 minute. Din când în când îmi atinge genunchii și mâinile, oferindu-mi ancore fizice. Mă simțeam pe deplin încrezător ca să realizez emisiunea la televiziunea din Luxembourg, cu o audiență potențială de 450 milioane de telespectatori.

Dacă metodele lui Tony ar avea tot atâta eficiență asupra altora așa cum au asupra mea, atunci vor avea de câștigat oameni din întreaga lume.

Există oameni ținuiți în pat cu gândul la moarte. Doctorii le-au spus că au cancer și mintea lor e atât de copleșită încât corpul le este extrem de încordat. Ei bine, dacă fobia mea de-o viață poate fi învinsă într-o oră, atunci metodele lui Tony ar trebui făcute cunoscute tuturor celor care suferă de orice boală, fie ea sufletească, mentală sau fizică. Și ei pot fi eliberați de spaimile, tensiunile și neliniștile lor. Cred că este extrem de important să nu mai amânăm nici o clipă. De ce să vă fie teamă de apă, înălțime, discurs în public, șerpi, șefi, eșec sau moarte?

Sunt eliberat acum, iar această carte vă oferă și vouă aceeași șansă. Sunt sigur că *Putere Nemărginită* va avea mare succes la public pentru că trece dincolo de a elimina spaimile, arătându-ți cauza ce declanșează orice manifestare a comportamentului uman. Stăpânind informațiile din această carte, vei avea control exclusiv asupra minții și trupului tău și deci, asupra vieții tale.

*Sir Jason Winters Autorul cărții „ Cum poate fi omorât cancerul”*

---

## Secțiunea I

# MODELAREA DESĂVÂRȘIRII UMANE

### REUȘITA

*Să râzi mult și des; să câștigi respectul oamenilor inteligenți și afecțiunea copiilor; să obții aprecierea criticilor corecți și să înduri trădarea prietenilor ipocriți; să apreciezi ceea ce este frumos și să descoperi ce este mai bun în fiecare; să lași în urma ta o lume un pic mai bună, fie printr-un copil sănătos, fie printr-o bucată de grădină, sau printr-o condiție socială îmbunătățită; să știi că măcar un suflet a respirat mai ușor pentru că ai trăit tu. Asta înseamnă că ai reușit.*

— *Ralph Waldo Emerson*

## Capitolul I

# Apanajul regilor

*Țelul suprem în viață nu este a cunoaște, ci a înfăptui.*

*- Thomas Henry Huxley*

Auzisem de el cu multe luni în urmă. Se spunea că era tânăr, bogat, sănătos, fericit și realizat. Trebuia însă să mă conving cu ochii mei. L-am urmărit îndeaproape când ieșea din studioul de televiziune și l-am urmat apoi timp de câteva săptămâni, observând cum îi sfătuia pe toți, de la președintele țării până la indivizi cu suferințe psihice. L-am văzut discutând cu dieteticieni, antrenori, lucrând cu sportivi și copii handicapați care se antrenau. Părea incredibil de fericit și profund îndrăgostit de soția lui când călătoreau împreună prin țară și prin lume. Și când terminau, era momentul să ia avionul înapoi spre San Diego ca să petreacă ceva timp acasă cu familia în castelul lor cu vedere spre Oceanul Pacific.

Cum se face că puștiul acesta de 25 de ani, având ca studii doar liceul, a reușit să realizeze atâtea într-un timp atât de scurt? Doar cu trei ani în urmă locuia într-un apartament de burlac de numai 12 mp și își spăla vasele în cada de la baie. Cum a ajuns dintr-o persoană extrem de nefericită, cu 15 kg peste greutatea normală, cu relații sporadice și perspective limitate, la individul respectat, sănătos, aflat în centrul atenției, cu relații importante și oportunitatea succesului nelimitat.

Total părea atât de incredibil și totuși, ceea ce mă uimea cel mai mult era faptul că mă identificam cu el. Povestea „lui” este de fapt povestea mea.

Nu vreau să spun, desigur, că viața mea este un model de reușită. Este limpede că nu toți avem aceleași vise și idei legate de ceea ce vrem să înfăptuim. În plus, mi-e foarte clar că măsura reușitei personale nu este dată de cei pe care îi cunoști, locurile unde te duci și ceea ce ai. Pentru mine succesul reprezintă străduința continuă de devenire. Este oportunitatea de a te dezvolta pe plan emoțional, social, spiritual, fizic, intelectual și financiar și, în același timp, de a contribui pozitiv la altele. Drumul către succes este mereu în devenire. Este un drum într-o continuă îmbunătățire și nu un țel care trebuie atins.

Ceea ce vreau să vă spun este simplu. Aplicând principiile pe care le veți afla din această carte, eu am reușit să-mi schimb nu doar felul în care mă vedeam pe mine însumi, ci și rezultatele pe care le obțineam în viață, și am reușit să fac acest lucru într-o mare și vizibilă măsură. Scopul acestei cărți este să vă împărtășesc cum am reușit să-mi schimb viața în bine.

Sper sincer ca tehnologiile, strategiile, abilitățile și filosofiele pe care le veți găsi în aceste pagini să vă însuflețească cu tot atâtea puteri cu care m-au însuflețit și pe mine. Puterea magică de a face viețile noastre aidoma celor mai frumoase vise dormitează undeva în noi. E timpul să o slobozim.

Când mă gândesc la viteza cu care am reușit să-mi transform visele în realitatea pe care o trăiesc astăzi nu-mi pot stăpâni sentimentele de recunoștință și respect. Și totuși sunt departe de a fi unic. Adevărul este că trăim într-o vreme în care mulți oameni sunt capabili să realizeze peste noapte lucruri de neînchipuit, să aibă reușite de neimaginat în alte timpuri. Gândiți-vă la Steve Jobs! Era un puștan cu blue jeans, fără un ban în buzunar căruia i-a venit ideea să facă un HC (home computer) și a reușit să clădească o companie Fortune 500 mai repede decât a făcut-o cineva vreodată. Gândiți-vă la Ted Turner! S-a ocupat de un domeniu care abia dacă exista - televiziunea prin cablu - și a clădit un imperiu. Gândiți-vă la oameni din lumea spectacolului - Steven Spielberg sau Bruce Springsteen - sau din lumea afacerilor - Lee Iacocca sau Ross Perot. Ce altceva au ei în comun în afară de succes uimitor, extraordinar? Răspunsul este, desigur ... putere.

Puterea este un cuvânt care provoacă emoție. Reacțiile oamenilor la auzul acestui cuvânt sunt diferite. Pentru unii, puterea are o conotație negativă. Unii sunt ahtiați după putere. Alții se simt ca și când ar fi contaminați de ea, ca și când puterea ar fi ceva corupt și suspect. De câtă putere aveți nevoie? De câtă putere credeți că ar fi drept să dispuneți ca să obțineți ceva sau să vă dezvoltăți? Ce înseamnă, de fapt, pentru voi, puterea?

Nu mă gândesc la putere ca la ceva cu care să cotropesc un popor. Nu mă gândesc la ea ca la ceva care să fie impus cu forța. Și nici pe voi nu vă sfătuiesc să o considerați astfel.

Acel fel de putere rareori are viață lungă. Dar trebuie să fiți conștienți de un lucru: puterea este o constantă în lume. Vezi lucrurile prin prisma ta sau altcineva îți spune ce să vezi. Faci ceea ce crezi tu de cuviință sau dai curs unor fapte pe care ți le impune altcineva. Pentru mine, puterea înseamnă, de fapt, capacitatea de a obține rezultatele pe care le dorești cel mai mult și, pe parcurs, să creezi valori pentru alții. Puterea înseamnă capacitatea de a-ți schimba viața, de a vedea lucrurile prin prisma ta, de a face în așa fel încât circumstanțele să fie în avantajul tău și nu împotriva ta. Adevărata putere este împărtășită și nu impusă. Este capacitatea de a defini nevoile umane și de a le rezolva - nevoile tale și ale celor la care ții. Este capacitatea de a orienta propriul tău regat - propriile tale procese mentale, propriul tău comportament - astfel încât să obții chiar rezultatele pe care le dorești.



De-a lungul istoriei, puterea de a ne controla viața a luat forme diferite și contradictorii. În vechime, puterea nu era decât o rezultată fiziologică. Cel care era mai tare și mai rapid dispunea de puterea de a-și organiza atât propria viață, cât și pe a acelora din jurul său. Pe măsura dezvoltării civilizației, puterea era o rezultată a ceea ce se moștenește. Regele, înconjurat de simbolurile regatului său, domnea cu o autoritate de netăgăduit. Alții își trăgeau puterea din asocierea cu el. Mai apoi, la începuturile Ereii Industriale, capitalul însemna puterea. Cei care aveau acces la el dominau procesul industrial. Aceste fapte încă mai sunt valabile. E mai bine să ai capital decât să nu ai. E mai bine să ai putere fizică decât să nu ai. Cu toate acestea însă, în ziua de azi, una dintre cele mai bogate surse de putere o constituie cunoașterea specializată.

Cei mai mulți dintre noi știm că trăim în epoca informației. Nu mai suntem o cultură industrială în primul rând, ci una comunicațională. Trăim vremuri în care idei, mișcări și concepte noi schimbă totul de la o zi la alta, indiferent dacă este vorba de ceva profund cum e fizica cuantică sau ceva modern cum este hamburgerul cel mai bine vândut. Dacă este ceva ce caracterizează cel mai bine lumea modernă, acesta este șuvoiul masiv de informații, aproape de neînchipuit - care generează un torent de schimbări. Din cărți și filme, difuzoare și CD-uri, aceste informații noi vin ca un puhoi de date pentru ca noi să le vedem, să le pipăim și să le auzim. În societatea de azi, cei care au informațiile și mijloacele de a comunica sunt precum regii de odinioară: au puterea nemărginită. Așa cum scria John Kenneth Galbraith: „Banul este combustibilul societății industriale. Dar în societatea bazată pe informație, combustibilul, puterea sunt reprezentate de cunoaștere. Este evidentă o nouă structură socială: clasa celor care posedă informația și cei care trebuie să funcționeze pe baza ignoranței. Această nouă clasă își trage puterea nu din bani, nici din terenuri, ci din cunoaștere.”

Interesant de remarcat este faptul că, în zilele noastre, secretul puterii este la îndemâna noastră, a tuturor. Dacă în vremurile medievale nu erai rege, nici că puteai deveni prea ușor. Dacă la începutul revoluției industriale nu aveai capital, șansele să-l obții erau destul de reduse. Dar în ziua de azi, orice puștan îmbrăcat în blue jeans poate crea o corporație care să schimbe fața lumii. În lumea modernă, informația este apanajul regilor. Cei care au acces la anumite forme de cunoștințe specializate se pot schimba pe ei înșiși și, în multe privințe, întreaga noastră lume.

Mai rămâne de lămurit un lucru. Sigur că în Statele Unite tipurile de cunoștințe de specialitate necesare îmbunătățirii traiului nostru sunt la îndemâna oricui. Ele se găsesc în toate magazinele de cărți, de casete video și în biblioteci publice. Se pot obține de la conferințe, seminarii și cursuri. Cu toții dorim să reușim. Lista cărților cu cel mai mare succes la public este plină de recomandări pentru atingerea desăvârșirii: *Director la minut*, *În căutarea desăvârșirii*, *Megatendințe*, *Ceea ce nu vă învață la*

*Facultatea de Afaceri Harvard, Punte către nemurire...* și lista continuă. Acolo sunt informațiile. Cum se face, așadar, că unii au reușite fabuloase în timp ce alții de-abia își duc traiul de pe o zi pe alta? De ce nu suntem cu toții viguroși, fericiți, bogați, sănătoși și realizați?

Adevărul este că, până și în epoca informației, nu este suficient să deții această informație. Dacă ne-ar fi de ajuns să avem doar ideile și o gândire pozitivă, atunci am avea fiecare câte un *poney* în copilărie și am duce un „trai de vis”. *Acțiunea* este aceea care conduce la rezultate. Cunoștințele constituie doar puterea potențială, până când intră pe mâna cuiva care știe să se mobilizeze și să acționeze. De fapt, definiția literală a cuvântului putere este „capacitatea de a acționa”.

Tot ceea ce facem în viață este determinat de felul în care comunicăm cu noi înșine. În lumea modernă, calitatea vieții este dată de calitatea comunicării. Ceea ce ne imaginăm și ceea ce ne spunem în sinea noastră, cum ne mișcăm și cum ne folosim mușchii corpului și expresia chipului nostru vor determina cât vom folosi din ceea ce știm.

Adeseori ne pomenim prinși în capcana mentală de a vedea oameni cu realizări extraordinare și de a crede că au ajuns așa cum sunt pentru că ar avea vreun har anume. Cu toate acestea, la o privire mai atentă se dovedește că marele har pe care îl au acei oameni cu realizări extraordinare este capacitatea de a acționa. De fapt, și alți oameni aveau aceleași cunoștințe pe care le avea și Steve Jobs. Și alți oameni în afară de Ted Turner și-or fi dat seama de uriașul potențial economic al televiziunii prin cablu. Dar Turner și Jobs au fost capabili să acționeze, și prin aceasta au schimbat modul în care mulți dintre noi percep lumea.

Cu toții producem comunicare sub două forme prin care este modelată experiența vieții noastre. Este vorba, în primul rând, de comunicări interioare: acele lucruri pe care ni le imaginăm, ni le spunem și le simțim în sinea noastră. Urmează comunicările exterioare: cuvinte, tonalități, expresii faciale, atitudini ale corpului nostru și acțiuni fizice prin care comunicăm cu lumea noastră exterioară. Fiecare act de comunicare pe care îl facem reprezintă o acțiune, o cauză pusă în mișcare. Și toate comunicările au un efect anume asupra noastră și asupra altora.

Comunicarea înseamnă putere. Aceia care stăpânesc folosirea ei cu efect își pot schimba propria lor experiență în legătură cu lumea și experiența lumii în legătură cu ei. Orice fel de comportament și de sentimente își află sorgintea într-o formă de comunicare. Aceia care afectează gândurile, sentimentele și acțiunile celor mai mulți dintre noi sunt cei care știu cum să folosească acest instrument al puterii. Gândiți-vă la oamenii care au schimbat lumea în care trăim: John F. Kennedy, Thomas Jefferson, Martin Luther King, Jr., Franklin Delano Roosevelt, Winston Churchill, Mahatma Gandhi. Cu mult mai puțină simpatie, gândiți-vă chiar la Hitler. Ceea ce aveau în comun toți aceștia era faptul că erau maeștri în arta comunicării. Ei erau în stare să scoată viziunea din mintea

lor - indiferent dacă aceasta era să transporte oameni în spațiu sau să creeze un al Treilea Reich încărcat de ură - și să o comunice altora cu atâta fidelitate încât puteau influența felul în care masele gândeau și acționau. Ei au schimbat lumea prin puterea lor de comunicare.

La urma urmei, nu același lucru fac un Spielberg, un Springsteen, un Iacocca, un Fonda sau un Reagan, spre deosebire de alții? Nu sunt ei oare maeștri în arta comunicării umane sau influențării oamenilor? Dar așa cum acești oameni sunt capabili să pună în mișcare masele prin intermediul comunicării, tot cu ajutorul acestui instrument ne punem și noi în mișcare.

Nivelul măiestriei voastre de comunicare în lumea exterioară va determina nivelul succesului cu alții - din punct de vedere personal, afectiv, social și financiar. Ceea ce este și mai important, nivelul succesului pe care îl trăiți înlăuntrul vostru - fericirea, bucuria, extazul, dragostea sau orice altceva vă doriți - este rezultatul direct al modului în care comunicați cu voi înșivă. Felul în care simțiți nu este rezultatul a ceea ce se întâmplă în viața voastră - ci *interpretarea a ceea ce se întâmplă*. Viețile oamenilor realizați ne-au demonstrat în repetate rânduri felul în care calitatea traiului nostru este determinată nu de ceea ce ni se întâmplă, ci de modul în care reacționăm la ceea ce ni se întâmplă.

Doar tu poți decide ce să crezi și cum să acționezi pe baza căilor pe care le alegi pentru a-ți înțelege viața. Nimic nu are vreun rost în afară de rostul pe care îl atribuim noi. La cei mai mulți dintre noi acest proces de interpretare a devenit un automatism, dar suntem capabili să preluăm din nou conducerea și să schimbăm imediat experiența noastră față de lume.

Această carte este despre întreprinderea de acțiuni congruente, concentrate, susținute care să ducă la rezultate copleșitoare. De fapt, dacă ar fi să vă spun în două cuvinte despre ce este această carte, v-aș spune: despre rezultate! Gândiți-vă la acest lucru. Nu asta ne interesează pe noi? Poate vreți să vă schimbați felul de a gândi despre voi și lumea care vă înconjoară. Poate vreți să ajungeți să comunicați mai bine, să dezvoltați o relație mai afectuoasă, să puteți învăța mai repede, să fiți mai sănătos sau să câștigați mai mulți bani. Puteți face toate aceste lucruri pentru voi înșivă, ba chiar mai mult, folosind eficient informațiile din această carte, înainte însă de a obține noi rezultate trebuie să fiți conștienți că obțineți deja niște rezultate. Poate că nu sunt tocmai rezultatele pe care le doriți. Mulți dintre noi consideră că starea noastră de spirit și mai tot ce se petrece în mintea noastră sunt lucruri care nu se află sub controlul nostru. Adevărul este însă că vă puteți controla activitățile mentale și modul în care reacționați, până la un nivel pe care înainte nu îl credeți posibil. Dacă sunteți deprimați, voi sunteți aceia care ați creat și produs ceea ce numiți deprimare. Dacă sunteți extaziat, și această stare tot voi ați creat-o.

Este important să țineți minte că stări cum este deprimarea nu vi se întâmplă. Nu „vă molipsiți” de deprimare. O creați chiar voi, ca pe oricare rezultat din viața voastră, prin acțiuni fizice și mentale specifice. Trebuie

să vă spuneți vouă înșivă anumite lucruri pe tonurile de voce potrivite. Trebuie să adoptați o postură și un fel de a respira specifice. De exemplu, dacă vreți să fiți deprimăți, ajutați extraordinar de mult dacă lăsați umerii să vă cadă și vă uitați numai în jos. Vă mai ajută și dacă vă puneți tristețe în voce și vă gândiți la cele mai prăpăstioase scenarii legate de viața voastră. Și dacă vă scufundați biochimia în amărăciune mâncând prost sau folosiți din greu alcool sau droguri, vă ajutați corpul în scăderea glicemiei și astfel deprimarea este garantată.

Ceea ce vreau eu să vă spun este simplu: ca să ajungi la deprimare trebuie să depui efort. Este o muncă grea și este nevoie să faci un anumit tip de efort. Unii oameni creează această stare atât de des încât pentru ei nu mai este atât de greu s-o obțină. De fapt, ei au legat adesea acest tipar de comunicare interioară de tot felul de evenimente exterioare. Sunt unii care trag atâtea foloase secundare - atenție din partea celor din jur, compătimire, dragoste ș.a.m.d. - încât adoptă acest stil de comunicare ce a devenit starea lor naturală de spirit. Alții s-au complăcut atât de mult timp în această stare încât chiar se simt bine astfel. Chiar se identifică cu ea. Putem totuși să ne schimbăm acțiunile noastre fizice și mentale schimbându-ne astfel imediat și stările afective și comportamentul.

Te poți extazia adoptând imediat punctul de vedere care generează acea stare de spirit. Îți poți imagina lucrurile care generează acest sentiment. Poți schimba tonul și conținutul dialogului tău interior cu tine însuși. Poți adopta posturile și tipurile de respirație specifice care să genereze acea stare în corpul tău și, gata! Ai atins starea de extaz. Dacă dorești să fii compătimitor nu trebuie decât să îți schimbi acțiunile mentale și fizice pe care le cere starea de compătimire. Același lucru este valabil și când este vorba de dragoste sau oricare altă emoție.

Poți compara procesul de generare a stărilor afective controlându-ți comunicarea interioară cu munca depusă de un regizor. Pentru a obține exact rezultatele pe care le așteaptă, regizorul unui film manevrează tot ceea ce vezi și auzi. Dacă vrea să te înspăimânte, dă sunetul mai tare și folosește câteva efecte speciale pe ecran tocmai la momentul potrivit. Dacă vrea să te însuflețească, va potrivi muzica și luminile și orice se vede pe ecran ca să obțină acel efect. Un regizor poate face o comedie sau o tragedie pornind de la aceeași întâmplare, în funcție de ceea ce hotărăște să se petreacă pe ecran. Și voi puteți face același lucru pe ecranul minții voastre. Vă puteți regiza activitatea mentală, care este temelia oricărei acțiuni fizice, cu aceeași pricepere și putere. Puteți mări volumul sunetului și lumina mesajelor pozitive din creierul vostru și puteți slăbi lumina și sunetul imaginilor negative. Vă puteți conduce creierul cu priceperea cu care Spielberg sau Scorsese își conduc platoul de filmare.

Unele lucruri pe care le veți afla în continuare par greu de crezut. Probabil nu vă vine să credeți că există un fel de vă uita la cineva și de a-i citi exact gândurile sau de a-ți chema instantaneu la ordin cele mai puternice

resurse. Dar dacă acum o sută de ani cineva ar fi îndrăznit doar să sugereze că omul va păși vreodată pe Lună, ar fi fost luat drept nebun, lunatic. (De unde oare credeți că se trage cuvântul?) Dacă cineva ar fi spus că era posibil să se parcurgă drumul de la New York la Los Angeles în numai 5 ore, ar fi fost privit ca un visător cu mintea dusă. Dar nu a fost nevoie decât de tehnologii specifice avansate și de aplicarea unor legi ale aerodinamicii pentru ca aceste lucruri să devină realitate. În prezent, o companie aerospațială lucrează chiar la un vehicul care, zic ei, peste zece ani va transporta oameni de la New York în California în doar 12 minute. Tot astfel, din această carte veți afla „legile” *Tehnologiilor de Performanță Optimă (Optimum Performance Technologies)* care vă vor permite accesul la niște resurse de care nu ați fi fost vreodată conștienți că le aveți.

„Pentru fiecare efort susținut există o răsplată înzecită.”

— Jim Rohn

Oamenii care au atins desăvârșirea urmează o cale sigură către succes. Eu o numesc *Formula Succesului Suprem*. Primul pas pe această cale este să îți conștientizezi rezultatul, adică să-ți definești precis ceea ce vrei. Al doilea pas este să acționezi - altfel dorințele vor rămâne în faza de visuri. Acțiunile întreprinse nu duc întotdeauna la rezultatele așteptate, așa încât al treilea pas este dezvoltarea unei acuități senzoriale pentru a putea recunoaște tipurile de răspunsuri și rezultate pe care le obții în urma acțiunilor tale astfel încât să îți dai seama cât se poate de repede dacă ele te apropie sau te îndepărtează de scopurile pe care le urmărești. Trebuie să știi ce obții în urma acțiunilor tale, fie dintr-o conversație, fie din obiceiurile tale din viața de zi cu zi. Dacă ceea ce afli nu corespunde cu ceea ce urmărești, trebuie să îți mizezi la ce rezultate ai ajuns în urma acțiunilor tale, așa încât să înveți câte ceva din orice experiență umană. Și apoi treci la pasul următor - al patrulea - care constă în dezvoltarea flexibilității pentru schimbarea comportamentului tău până când atingi ceea ce dorești. Dacă te uiți la oamenii realizați, constatăi că au făcut toți acești pași. Au pornit la drum având o țintă, căci nu o poți atinge dacă nu există. Au trecut la acțiune, pentru că nu ajunge doar să știi. Și-au dezvoltat capacitatea să-i citească pe alții, ca să știe ce răspuns obțineau. Și s-au tot adaptat, și-au tot schimbat comportamentul până când au reușit să afle ce anume funcționa.

Să luăm un exemplu: Steven Spielberg a devenit cel mai bun realizator de filme din istorie, la vârsta de 36 de ani. Este deja autorul a patru filme din zece filme de mare excepție din toate timpurile, din care face parte și E.T., Extra-Terestrul, cel mai bine vândut film făcut vreodată. Cum a ajuns oare la această performanță fiind atât de tânăr? Este o poveste remarcabilă.

Încă de când avea 12 sau 13 ani, Spielberg știa că vrea să devină regizor de film. Viața lui s-a schimbat într-o după-amiază în care a vizitat Studiourile Universal pe când avea 17 ani. Ceea ce a văzut acolo nu l-a mulțumit și atunci s-a strecurat pe un platou unde chiar se turna un film.

A sfârșit prin a face cunoștință cu șeful departamentului editorial al studiourilor Universal, care a stat de vorbă cu el o oră arătându-și interesul față de ideile lui Spielberg.

Pentru cei mai mulți dintre oameni, povestea s-ar fi terminat aici. Dar Spielberg nu făcea parte din această categorie. El avea o putere interioară. Știa ce voia. A învățat ceva din prima lui vizită și, prin urmare, și-a schimbat modul de abordare. A doua zi, s-a îmbrăcat în costum, a luat geanta diplomat a tatălui său în care și-a pus doar un sandwich și două acadele, și s-a întors la studiouri ca și când acolo îi era locul. A trecut plin de importanță prin fața paznicului de la intrare în ziua aceea. A găsit o rulotă părăsită și, folosind niște litere de plastic, a scris pe ușă: Steven Spielberg. Regizor. Apoi și-a petrecut vara cunoscând regizori, scriitori, redactori, tânjind la marginile unei lumi în care își dorea să fie, trăgând învățăminte din orice discuție, observând și dezvoltându-și tot mai mult o acuitate senzorială pentru a putea înțelege ce anume făcea lumea filmului să funcționeze.

În cele din urmă, la vârsta de 20 de ani, după ce a ajuns un obișnuit al locurilor, Steven a arătat celor de la Universal un film modest pe care îl încropise, și i s-a oferit un contract pe 7 ani ca să regizeze un serial TV. își transformase visul în realitate.

A aplicat deci Spielberg *Formula Succesului Suprem*? Sigur că da. Stăpâna acea cunoaștere specializată care îi permitea să știe ce voia. A trecut la fapte. Avea acuitatea senzorială care îl ajuta să știe ce anume urmărea, dacă acțiunile sale îl apropiau sau îl îndepărtau de ținta lui. Avea flexibilitatea să-și transforme comportamentul pentru a obține ceea ce voia. Teoretic, orice persoană realizată pe care o cunosc eu face același lucru. Cei care reușesc sunt sigur dispuși să se schimbe oricât și să fie flexibili până când își clădesc viața pe care și-o doresc.

Să luăm alt exemplu: Barbara Black, decanul Facultății de Drept a Universității Columbia, care a visat să ajungă decan. Tânără fiind, a reușit să pătrundă într-un domeniu în care bărbații sunt majoritari și să-și ia licența în drept de la Universitatea Columbia. S-a decis apoi să lase deoparte pentru moment cariera și și-a stabilit un alt țel: întemeierea unei familii. După 9 ani a hotărât că este gata să-și urmeze din nou țelul în carieră și s-a înscris la un curs postuniversitar la Yale în cadrul căruia și-a dezvoltat capacitățile de predare, cercetare și scris care au condus-o către „postul la care visase dintotdeauna”. Și-a perfecționat sistemul de convingeri - și-a schimbat felul de a aborda lucrurile și a combinat cele două țeluri în viață, iar acum este decanul uneia dintre cele mai prestigioase facultăți de drept din America. A spart tiparele și a dovedit că succesul poate fi creat simultan la toate nivelurile. A aplicat ea oare *Formula Succesului Suprem*? Sigur că a făcut-o. Știind bine ce voia, ea a încercat ceva și dacă nu a mers, s-a tot schimbat până când a ajuns să învețe cum să păstreze un echilibru în viață. Nu numai că se află în fruntea unei importante facultăți de drept, dar este și mamă și are și o viață de familie.

Iată un alt exemplu: ați mâncat vreodată la KFC (Kentucky Fried Chicken)? Știți cum a clădit colonelul Sanders un imperiu care l-a făcut milionar și a schimbat obiceiurile culinare ale unei națiuni? Atunci când a început, nu era decât un pensionar care avea o rețetă de gătit pui. Atât și nimic altceva. Avusese un restaurant, dar era pe calea falimentului pentru că traseul autostrăzii fusese dirijat prin altă parte. Când și-a încasat primii bani din ajutorul social s-a gândit să încerce să câștige ceva vânzându-și rețeta de gătit puiul. Mai întâi a vrut să vândă rețeta unor proprietari de restaurante care să-i dea un procent din vânzarea produsului.

Dar nu este întotdeauna nevoie de cea mai realistă idee pentru a începe o afacere. Și după cum s-a și dovedit, nu l-a propulsat dintr-o dată pe culmile gloriei. A pornit la volan prin țară, dormea noaptea în mașină, apoi continua să caute pe cineva care să-l susțină financiar. Își tot schimba ideea și tot bătea pe la uși. A fost refuzat de 1.009 ori, dar apoi s-a întâmplat ceva fantastic. Cineva a spus „da”. Colonelul intrase din nou în afaceri.

Câți dintre voi aveți o rețetă? Câți dintre voi aveți puterea fizică și farmecul unui bătrânel bondoc îmbrăcat într-un costum alb? Colonelul Sanders a făcut avere pentru că a avut capacitatea să intre în acțiune cu toată forța. A avut puterea lăuntrică necesară ca să obțină rezultatele pe care le dorea. A avut tăria să audă cuvântul „nu” de o mie de ori, dar a găsit o cale de comunicare cu el însuși care l-a îndemnat să mai bată la o ușă, convins fiind că atunci îi va răspunde cineva „da”.

Într-un fel sau altul, tot ce este scris în această carte este menit să ofere creierului vostru cele mai eficiente semnale care să vă dea puterea să acționați pentru reușită. Aproape în fiecare săptămână, conduc un seminar de 4 zile cu titlul „Revoluția Minții”. În cadrul acestui seminar îi învățăm pe oameni totul, de la felul în care să-și controleze creierul mai eficient până la cum să mănânce, să respire și să exerseze în așa fel încât să își crească la maximum energia personală. Întâlnirea din prima seară este intitulată „Teama în putere”. Rostul seminarului este să îi învețe pe oameni să se mobilizeze în loc să rămână blocați de spaimă. La sfârșitul seminarului, participanților li se oferă ocazia să calce pe cărbuni încinși - pe un pat de 3-4 m -, iar grupurile avansate merg chiar câte 12 m. Mersul pe foc a fascinat presa într-atât încât mi-e teamă că mesajul acestei acțiuni se pierde. Important este nu mersul în sine, pe cărbuni încinși. Cred că este cinstit să vă spun că acei care o fac nu au cine știe ce avantaj economic sau social dacă se plimbă extaziați pe un pat de cărbuni încinși. Mersul acesta reprezintă o experiență pentru puterea personală și o metaforă pentru posibilități, o ocazie pentru oameni să obțină rezultate pe care înainte le considerau imposibile.

Oamenii practică diferite versiuni ale mersului pe cărbuni încinși de mii de ani. În unele colțuri ale lumii, acesta reprezintă un test religios pentru credință. Atunci când eu inițiez o astfel de acțiune, aceasta nu reprezintă o parte dintr-o experiență religioasă în sens convențional. Ea reprezintă o experiență în materie de încredere. Îi învăț pe oameni în

sensul cel mai intim cu putință că ei se pot schimba, se pot dezvolta, se pot întinde, pot face lucruri pe care nu le crezuseră niciodată posibile, că spaimele și interdicțiile lor cele mai mari sunt autoimpuse.

Singura deosebire între putința și neputința de a merge pe cărbuni încinși este doar capacitatea de a comunica cu voi înșivă în așa fel încât să treceți la fapte, în ciuda tuturor temerilor voastre preconceptuate din trecut, legate de ceea ce trebuie să vi se întâmple. Lecția constă în faptul că oamenii pot, teoretic, să întreprindă orice atâta timp cât găsesc resursele să creadă că sunt în stare și să treacă efectiv la fapte.

Unde duc toate acestea este un lucru simplu care nu-i poate scăpa nimănui. Succesul nu este un accident. Diferența dintre cei care obțin rezultate pozitive și cei care nu le obțin nu stă în rostogolirea întâmplătoare a zarurilor. Există tipare logice, solide de acțiune, căi specifice către desăvârșire, care sunt la îndemâna oricărui dintre noi. Cu toții putem da frâu liber farmecului din noi. Trebuie să învățăm doar cum să fim receptivi și să ne folosim mintea și trupul în modurile cele mai avantajoase și mai puternice.

V-ați întrebat vreodată ce-ar putea avea în comun un Spielberg și un Springsteen? Cum se face că un John F. Kennedy și un Martin Luther King, Jr. au afectat și au impresionat atâția oameni atât de profund? Prin ce ies în evidență din mulțime un Ted Turner sau o Tina Turner? Dar un Pete Rose sau un Ronald Reagan? Cu toții s-au dovedit capabili să treacă hotărâți la fapte pentru a-și îndeplini visurile. Dar oare ce îi face să continue zi de zi să pună tot ce au în tot ceea ce fac? Sigur că există mai mulți factori. Consider totuși că sunt *șapte trăsături de caracter* pe care ei și le-au cultivat, șapte caracteristici care îi însuflețesc să facă orice ca să reușească. Iată care sunt cele șapte mecanisme fundamentale care pot să asigure și reușita voastră:

*Trăsătura nr.1: Pasiune!* Toți acești oameni și-au descoperit un motiv, un țel mistuitor, dătător de putere, aproape obsedant, care îi îndeamnă să facă mai mult, să se dezvolte mai mult, să fie mai mult decât sunt! Le dă combustibilul care face să meargă trenul succesului lor și îi face să elibereze adevăratul lor potențial. Pasiunea este aceea care îl împinge pe Pete Rose să se lanseze cu capul înainte către baza secundă ca și când ar fi un începător la primul său meci adevărat de ligă. Pasiunea este aceea care îi dirijează acțiunile unui Lee Iacocca, făcându-le să nu semene cu cele ale multor alora. Pasiunea este aceea care îl mână pe savantul informatician de-a lungul anilor de muncă devotată să ajungă la acele descoperiri epocale datorită cărora pot fi trimiși oameni în spațiu și pot fi aduși înapoi. Pasiunea este aceea care îi face pe oameni să stea până târziu și să se trezească dimineața devreme. Pasiune este ceea ce își doresc oamenii în relațiile dintre ei. Pasiunea dă vieții putere, savoare și sens. Nu există măreție fără pasiunea de a fi măreț, indiferent dacă este aspirația unui sportiv sau a unui artist, a unui savant, părinte sau om de afaceri. Vom dezvălui în capitolul XI cum să descătușăm această forță interioară prin puterea țelurilor.



*Trăsătura Nr.2: Credință!* Orice carte de religie de pe această planetă vorbește despre puterea și efectul credinței și încrederii asupra oamenilor. Oamenii care reușesc pe o scară largă se deosebesc foarte mult din punctul de vedere al convingerilor lor de cei care eșuează. Convingerile noastre în legătură cu ceea ce suntem și ceea ce putem fi determină cu precizie ceea ce vom fi. Dacă noi credem în magie, vom trăi o viață magică. Dacă noi credem că viața noastră este delimitată de niște granițe înguste, dintr-o dată acele granițe vor deveni reale. Ceea ce credem noi că este adevărat, ceea ce credem noi că este posibil devine adevărat și posibil. Această carte vă oferă o cale științifică, specifică, ce să vă ajute să vă schimbați rapid convingerile astfel încât ele să vă sprijine în atingerea scopurilor spre care tindeți. Mulți oameni sunt pasionați, dar din cauza convingerilor lor limitative în legătură cu cine sunt și ce pot face, niciodată nu găsesc puterea să treacă la fapte care le-ar putea face visul să devină realitate. Oamenii care reușesc în viață știu ce vor și cred că pot obține ceea ce vor. În capitolele IV și V vom învăța despre convingeri, ce sunt ele și cum să le folosim.

Pasiunea și convingerea ajută la propulsarea către desăvârșire. Dar propulsarea nu este de ajuns. Dacă ar fi așa, atunci ar fi destul să punem combustibil într-o rachetă și să o trimitem orbește în zbor spre ceruri. Pe lângă acea putere, mai avem nevoie și de o cale, un rost înțelept al înaintării logice. Ca să reușim să atingem ținta avem nevoie de

*Trăsătura Nr.3: Strategie!* O strategie este un mod de organizare a resurselor. Atunci când Steven Spielberg s-a hotărât să se facă regizor, el și-a stabilit o cale pe care să o urmeze ca să ajungă în lumea pe care voia s-o cucerească. Și-a stabilit ce anume voia să învețe, pe cine trebuia să cunoască, și ce trebuia să facă. Avea o pasiune, avea un crez, dar avea și strategia care făcea ca acele lucruri să funcționeze la potențialul maxim. Ronald Reagan și-a dezvoltat anumite strategii de comunicare pe care le folosește constant pentru a obține rezultatele pe care le dorește. Orice mare amfitrion, politician, părinte sau slujbaş știe că nu este destul să ai resurse ca să reușești. Trebuie să folosești acele resurse cât mai eficient. O strategie înseamnă recunoașterea că cele mai valoroase talente și ambiții mai au nevoie și de o bună direcționare. Poți deschide o ușă spărgând-o, sau găsind cheia cu care să o deschizi păstrând ușa intactă. Vom învăța despre strategiile care conduc la desăvârșire în capitolele VII și VIII.

*Trăsătura Nr.4: Limpezimea Valorilor!* Dacă ne gândim la lucrurile care au adus măreția Americii, ne gândim la patriotism și mândrie, un simț al toleranței, judecăți fundamentale, etice, morale și practice pe care le emitem în legătură cu ceea ce este important, cu ceea ce contează cu adevărat. Valorile reprezintă sisteme specifice de credință pe care le avem în legătură cu ceea ce este sau nu bine să facem în viață. Sunt judecățile pe care le emitem în legătură cu lucrurile care fac viața să merite trăită.

Mulți oameni nu au o idee clară în legătură cu ceea ce este important pentru ei. Adesea unii indivizi fac lucruri de care sunt nemulțumiți apoi pur și simplu din cauză că nu le este limpede ce cred ei în mod inconștient că este bine pentru ei și pentru ceilalți. Când privim la marile reușite, constatăm că ele aparțin aproape în întregime unor oameni cu un limpede simț fundamental în legătură cu ceea ce contează cu adevărat. Gândiți-vă la Ronald Reagan, John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., John Wayne, Jane Fonda. Aveau viziuni diferite, însă ceea ce au cu toții în comun este o motivare morală fundamentală, un simț în legătură cu cine sunt și de ce fac ceea ce fac. O înțelegere a valorilor este unul dintre secretele cele mai recompensante și temerare către atingerea desăvârșirii. Vom discuta despre valori în capitolul XVIII.

După cum probabil ați observat, toate aceste trăsături își trag seva una din cealaltă și se întrepătrund. Să fie oare pasiunea afectată de convingeri? Bineînțeles că da. Cu cât credem mai mult că putem realiza ceva, cu atât suntem mai dornici să investim în acel lucru. Este oare convingerea suficientă pentru atingerea desăvârșirii? Este un început bun, dar dacă vă imaginați că lucrurile vor merge mai departe de la sine, veți constata că vă înșelați. Oare strategiile noastre pentru reușită sunt influențate de valorile în care credem? Nu încapă nici o îndoială. Dacă strategia voastră pentru reușită vă cere să faceți ceva care nu coincide cu convingerile voastre neconștientizate privitor la ce e bine și ce nu pentru viața voastră, atunci nu va funcționa nici cea mai bună strategie. Acest lucru se întâmplă adesea celor care încep să aibă reușite și ajung să-și saboteze propriul succes. Problema este că apare un conflict intern între valorile individului și strategia lui pentru realizare.

Tot astfel, toate cele patru trăsături discutate până acum nu pot fi despărțite de

*Trăsătura Nr.5: Energie!* Energia poate fi angajarea vijelioasă, voioasă a unuia ca Bruce Springsteen sau a uneia ca Tina Turner. Poate fi dinamismul întreprinzător al unuia ca Donald Trump sau Steve Jobs. Poate fi vitalitatea unui Ronald Reagan sau a unei Katharine Hepburn. Este aproape imposibil să mergi cu pași mici și legănați către desăvârșire. Oamenii cu mari realizări folosesc din plin orice ocazie care le iese în cale. Trăiesc cu obsesia că asemenea ocazii extraordinare pot apărea în orice zi și recunosc că ceea ce nu au îndeajuns este timpul. Există mulți oameni în lume care au o pasiune în care cred. Știu și care este strategia care ar trebui pentru realizarea acestei pasiuni, valorile lor corespund acestei strategii, numai că nu au vitalitatea fizică să treacă la fapte. Marele succes este inseparabil legat de energia fizică, intelectuală și spirituală care ne lasă să realizăm mai tot ce avem. În capitolele IX și X vom învăța care sunt și cum să folosim instrumentele cu ajutorul cărora să ne perfecționăm imediat energiile fizice.

*Trăsătura Nr.6: Priză la oameni!* Aproape toți oamenii realizați au în comun o extraordinară priză la oameni, capacitatea de a se conecta și a stabili legături cu oameni de condiții diferite și cu convingeri diferite. Desigur, mai există și câte un geniu rău care inventează ceva care schimbă lumea. Dar dacă acest geniu își petrece tot timpul într-o fermă izolată, va avea o reușită la un anumit nivel, dar va eșua în alte privințe. Marile personalități precum Kennedy, King, Reagan, Gandhi au această abilitate să stabilească legături care îi unesc cu alte milioane de oameni. Cel mai mare succes nu este cel de pe scena lumii. El se află în adâncurile inimilor voastre. Acolo, în străfundurile inimii, fiecare simte nevoia unor legături durabile, vii cu alți oameni. Fără ele, orice reușită, orice desăvârșire este găunoasă. Vom învăța despre aceste legături în capitolul XIII.

Despre ultima trăsătură am mai discutat ceva mai devreme.

*Trăsătura Nr. 7: Măiestria Comunicării!* Aceasta este esența conținutului acestei cărți. Felul în care comunicăm cu alții și felul în care comunicăm cu noi înșine determină în ultimă instanță calitatea vieții noastre. Cei care reușesc în viață sunt aceia care au învățat cum să folosească orice încercare la care îi supune viața și să-și comunice lor înșiși experiența câștigată într-un fel care îi determină să schimbe lucrurile în bine. Cei care eșuează se confruntă cu vitregiile vieții și le acceptă cu resemnare. Oamenii care ne modelează viața și cultura stăpânesc și arta comunicării cu alți oameni. Ceea ce au în comun este abilitatea de a comunica o viziune, o frământare, o bucurie sau o menire. Măiestria comunicării este calitatea unui bun părinte, unui mare artist, unui mare om politic sau unui bun dascăl. Aproape fiecare capitol din această carte abordează într-un fel sau altul problema comunicării, aruncând punți de legătură, deschizând noi căi și împărțând noi viziuni. Din prima parte a acestei scrieri puteți învăța cum să luați controlul asupra creierului și corpului vostru și cum să le dirijați mai eficient decât o făceați înainte. Ne vom ocupa de factori care influențează felul în care comunicați cu voi înșivă. În partea a doua vom căuta o cale să descoperim ceea ce vreți cu adevărat de la viața voastră și cum să comunicați mai eficient cu alții, precum și felul în care puteți anticipa tipurile de comportament pe care îl manifestă îndeobște diferite tipuri de oameni. Partea a treia a cărții privește dintr-o perspectivă mai globală, mai largă către felul în care ne comportăm, ceea ce ne motivează și cu ce contribuim la un nivel mai larg, extrapersonal. Este vorba despre cum să folosiți lucrurile nou-învățate și să deveniți un conducător.

Când am scris această carte, scopul meu inițial a fost să alcătuiască un manual pentru dezvoltare umană - o carte care să conțină cea mai bună și cea mai recentă tehnologie a schimbării umane. Am vrut să vă înarmez cu priceperile și strategiile care să vă dea posibilitatea să schimbați tot ceea ce doriți să schimbați și s-o puteți face mai repede decât ați visat vreodată. Am vrut să creez o oportunitate pentru voi într-un mod foarte

concret, ca să puteți îmbunătăți rapid calitatea experienței voastre de viață. Am mai vrut să creez o lucrare la care să vă puteți întoarce iar și iar și să găsiți întotdeauna ceva folositor pentru viața voastră. Știam că multe dintre subiectele pe care aveam să le abordez ar putea fi baza unor cărți de sine stătătoare. Am vrut totuși să vă ofer informații care să fie complete, ceva care să poată fi folosit în orice domeniu. Sper ca această carte să fie pentru voi un ghid în toate aceste probleme.

Când manuscrisul a fost gata, primii care au citit-o au apreciat-o foarte mult, cu o singură obiecție - mai mulți mi-au spus: "Aici sunt două cărți. De ce nu le separi, să publici una acum și pe următoarea peste un an?" Scopul meu a fost să-ți ofer ție, cititorule, cât mai multe informații de calitate pe cât puteam de repede. Nu voiam să distribui cu zgârcenie aceste sfaturi, unul câte unul. M-am temut, totuși, că mulți oameni nici nu vor ajunge să parcurgă acele părți ale cărții pe care eu le consider ca fiind cele mai importante, pur și simplu pentru că, mi s-a explicat, numeroase studii au dovedit că mai puțin de 10% din cei care cumpără o carte ajung să treacă de primul capitol. La început nu am dat crezare statisticilor. Apoi mi-am amintit că mai puțin de 3% din cetățenii țării sunt independenți din punct de vedere financiar, mai puțin de 10% au un țel clar în viață, doar 35% dintre femeile americane - iar bărbați și mai puțin - se simt în formă fizică bună și că în multe state, una din două căsnicii eșuează în divorț. Doar un mic procent de oameni trăiesc viața așa cum au visat-o. De ce? Pentru că este nevoie de un efort. Și de fapte grăitoare.

Bunker Hunt, petrolistul miliardar texan, a fost întrebat odată ce sfat le-ar putea da altora ca să reușească. El a răspuns că este ușor să reușești. Mai întâi, îți stabilești exact ce anume vrei să reușești; în al doilea rând, te hotărăști dacă ești dispus să faci sacrificiul pe care îl cere reușita ta - și pe urmă, faci acel sacrificiu. Dacă nu faci cel de-al doilea pas, nu vei obține niciodată ceea ce dorești, pe termen lung. Îmi place să-i numesc pe cei care sunt dispuși să facă sacrificiul „acei puțini care fac”, spre deosebire de „cei mulți care zic”. Vă provoc să vă jucați cu acest material, să-l citiți, să împărtășiți și altora ceea ce învățați și să vă bucurați de el.

În acest capitol am subliniat prioritatea trecerii la fapte. Există însă mai multe moduri de a trece la fapte. Cele mai multe dintre ele depind de încercare și eșec. Majoritatea celor care au reușit din plin s-au orientat și reorientat de nenumărate ori până când au obținut ceea ce au dorit. Metoda încercării și eșecului este bună cu o singură obiecție: este nevoie de o mare cantitate dintr-o resursă pe care nimeni dintre noi nu o are nelimitat - timp.

Ce-ați zice dacă ar exista o cale mai scurtă să treceți la fapte care ar grăbi procesul de învățare? Ce-ați zice dacă v-aș arăta cum să învățați exact lecțiile pe care le-au învățat deja cei împliniți? Acest lucru se poate realiza prin modelare, o cale de a reproduce exact felul de desăvârșire al altora. Ce anume fac ei ca să se evidențieze în comparație cu alții care se rezumă doar să viseze la reușită? Haideți să descoperim...

## Capitolul II

# Deosebirea care contează

*„Ciudată e viața; dacă refuzi să accepți altceva decât ceea ce  
e mai bun, foarte des îl obții.”*

*- W. Somerset Maugham*

Mergea cu motocicletă pe autostradă, cu o viteză de peste 100 km/h când deodată a văzut ceva. I-a atras privirea ceva de pe marginea șoselei și când a întors din nou capul spre sensul de mers, n-a mai avut timp să reacționeze. Aproape că era prea târziu. Camionul uriaș din fața lui se oprise pe neașteptate. Într-o clipă, în disperarea de a-și salva viața, intră cu motocicletă într-un derapaj înspăimântător care părea să dureze o veșnicie. Printr-o mișcare chinuitor de lentă, el alunecă sub camion. Capacul rezervorului de benzină sări și se petrecu tot ce se putea mai rău: benzina se împrăștie și luă foc. Următoarele lui momente de conștiență le trăiește pe un pat de spital, cu dureri cumplite, incapabil să se miște, fiindu-i teamă să și respire. Pe trei sferturi din corp are arsuri îngrozitoare de gradul trei. Și totuși nu renunță. Se luptă să revină la viață și își reia cariera de om de afaceri, ca apoi să sufere o altă lovitură de șoc: cade cu avionul și rămâne paralizat pe viață de la jumătate în jos.

În viața fiecărui bărbat și a fiecărei femei vine un moment de mare încercare - un moment în care ne este testată fiecare resursă în parte. Un moment în care viața pare să fie nedreaptă cu noi. Un moment în care credința noastră, valorile în care credem, răbdarea noastră, compasiunea noastră, forța de a nu ne lăsa, toate sunt împinse dincolo de orice limită. Unii oameni se folosesc de asemenea momente ca de niște ocazii pentru a deveni mai buni - alții se lasă pur și simplu striviți de asemenea experiențe de viață. V-ați întrebat vreodată de ce reacționează oamenii atât de diferit la încercările la care îi supune viața? Eu m-am întrebat. O bună parte a vieții mele m-a fascinat întrebarea: ce-i face pe oameni să se comporte într-un fel sau altul? De când mă știu, am fost obsedat să descopăr ce

anume îi face pe unii bărbați și unele femei să se deosebească de ceilalți semenii ai lor. Ce anume trebuie ca să fii conducător, o ființă împlinită? Cum se face că pe lumea asta sunt atâția oameni care știu să se bucure de viață în ciuda aproape tuturor vicisitudinilor, în timp ce alții care par să nu ducă lipsă de nimic trăiesc în disperare, supărare și amărăciune?

Haideți să vă mai spun povestea altcuiva și să vedem împreună ce deosebiri sunt între cei doi oameni. Viața acestui om pare a fi mult mai luminoasă. Este un artist fabulos de bogat, cu un talent nemaipomenit și nenumărați admiratori. La vârsta de 21 de ani era cel mai tânăr membru al celebrei trupe de comedie Second City din Chicago. În foarte scurt timp a devenit vedeta consacrată a trupei. Curând după aceea, trupa înregistrează un mare succes la New York. El ajunge apoi unul dintre marile succese de televiziune ale anilor '70. Mai târziu devine unul dintre marile staruri de film ale Americii. Se apucă de muzică și se bucură iarăși de același mare succes imediat. Are zeci de prieteni care îl admiră, o căsnicie fericită, case minunate în New York City și Martha's Vineyard. Pare să aibă tot ce își poate dori cineva.

Care dintre acești doi oameni ați vrea să fiți? Este greu de închipuit că cineva l-ar prefera pe primul.

Dar să vă mai spun câte ceva despre acești doi oameni. Primul este unul dintre oamenii cei mai realizați, puternici și plini de viață dintre toți cei pe care îi cunosc. Îl cheamă W. Mitchell, trăiește și o duce foarte bine, în Colorado. De când cu accidentul de motocicletă, a avut parte de succes și bucurie mai mari decât au avut alții într-o viață întreagă. A stabilit relații personale fenomenale cu unii dintre cei mai influenți oameni din America. În afaceri a ajuns miliardar. A candidat chiar pentru Congres, în ciuda chipului său marcat grotesc de accident. Știți care era lozinca sa în campania electorală? „Trimiteți-mă în Congres și n-am să fiu acolo doar un tip drăguț.” În prezent, are o relație extraordinară cu o femeie foarte aparte și candidează cu entuziasm pentru postul de vice-governator al statului Colorado în 1986.

A doua persoană este cineva pe care îl cunoșteți bine, care v-a adus probabil multă bucurie și plăcere. Se numea John Belushi. A fost unul dintre cei mai faimoși actori de comedie ai vremurilor noastre și unul dintre marile succese artistice ale anilor '70. Belushi a îmbogățit viața multora, dar nu și pe a lui. Când a murit la vârsta de 33 de ani de ceea ce reprezentantul Parchetului a formulat drept „toxicitate acută datorată cocainei și heroinei”, puțini dintre cei care îl cunoșteau s-au mirat. Omul care avea totul ajunsese un toxicoman înrăit care nu se mai controla, buhăit și îmbătrânit peste măsură. Dinafară, părea să aibă totul.

Pe dinăuntru însă, părea să fie găunos, de mulți ani.

Asemenea exemple sunt la tot pasul. Ați auzit vreodată de Pete Strudwick? Născut fără mâini și fără picioare, și-a pus în cap să devină maratonist și chiar a alergat deja 43.000 km. Gândiți-vă la povestea nemaipomenită a lui

Helen Keller. Sau la Candy Lightner, fondatoarea asociației „Mame împotriva condusului în stare de ebrietate”. A trăit o tragedie teribilă - fiica ei a fost omorâtă de un șofer beat la volan - a înființat o organizație care a salvat probabil sute - poate mii - de vieți. La cealaltă extremă, gândiți-vă la oameni ca Marilyn Monroe sau Ernest Hemingway, oameni care au cunoscut succese fabuloase și care au sfârșit prin a se auto-distrage.

Așa că vă întreb: care este deosebirea dintre a avea și a nu avea? Care este deosebirea dintre a putea și a nu putea? Care este deosebirea dintre a face și a nu face? De ce unii oameni au parte de niște necazuri îngrozitoare, de neînchipuit și totuși fac din viața lor o sărbătoare, în timp ce alții, deși au tot ce-și doresc, fac din viața lor un coșmar? De ce unii se folosesc de orice experiență din viața lor pentru a o transforma în avantaj, în timp ce alții folosesc orice astfel de experiență împotriva lor? Care este deosebirea dintre W. Mitchell și John Belushi? Care este deosebirea care contează pentru calitatea vieții?

Întrebarea aceasta m-a obsedat toată viața. Am crescut văzând oameni care aveau bogății mari de tot felul - slujbe bine plătite, relații minunate, un fizic armonios. Vroiam să aflu care era cauza deosebirii atât de mari dintre viața lor și viața mea și a prietenilor mei. Toată deosebirea vine din felul în care comunicăm cu noi înșine și din acțiunile pe care le întreprindem. Ce facem când ne dăm toată osteneala și totuși lucrurile nu merg bine? Cei care reușesc nu au probleme mai puține decât cei care nu reușesc. Singurii fără probleme sunt cei din cimitire. Nu prin ceea ce ni se întâmplă se separă eșecurile de succese. Ceea ce contează este felul în care percepem și ceea ce facem legat de ceea ce ni se întâmplă.

Când W. Mitchell a primit de la corpul său informația că trei sferturi din el este acoperit de arsuri de gradul trei, el avea de ales felul în care putea să interpreteze informația. Înțelesul acestei întâmplări putea constitui un motiv să moară, să se întristeze sau orice altceva vroia el să comunice. El a ales să-și comunice ferm că acea experiență apăruse cu un scop. Și că acest scop îi va servi într-o zi ca să obțină avantaje și mai mari în atingerea țelului său de a fi însemnat ceva pe lumea asta. Ca rezultat al comunicării cu el însuși, și-a alcătuit seturi de convingeri și valori conform cărora și-a condus mai departe viața dintr-un simț al avantajului și nu al tragediei - chiar și atunci când a rămas paralizat. Cum a reușit Pete Strudwick să participe cu succes la Pike's Peak, cel mai greu traseu de maraton din lume deși nu are nici mâini, nici picioare? Simplu. A știut să fie stăpân pe comunicarea cu el însuși. Atunci când simțurile corpului său i-au trimis semnale pe care altădată le interpretase drept durere, constrângere, epuizare, el le-a schimbat pur și simplu înțelesul și a continuat să îi dea sistemului său nervos comenzi care să-i permită să alerge.

*„Lucrurile nu se schimbă; noi ne schimbăm.”*

*- Henry David Thoreau*

Întotdeauna am fost curios să aflu cum anume obțin oamenii rezultate. Cu mult timp în urmă, mi-am dat seama că există indicii pentru succes, că acei care obțin rezultate remarcabile fac anumite lucruri ca să le obțină. Mi-am dat seama că nu era de-ajuns doar să știu că unul ca W. Mitchell sau ca Pete Strudwick comunică cu ei înșiși într-un fel anume ca să obțină rezultate. Trebuia să aflu exact cum fac. Credeam că dacă fac exact ceea ce fac alții, puteam obține exact aceleași rezultate ca ale lor. Credeam că dacă am semănat, trebuie să și culeg. Cu alte cuvinte, dacă cineva putea fi milostiv în împrejurări dintre cele mai vitrege, puteam afla care era strategia lui - felul cum privea lucrurile, cum își mișca corpul în acele situații - și astfel puteam deveni și eu mai milos. Dacă un bărbat și o femeie aveau o căsnicie fericită și după 25 de ani încă se mai iubeau, puteam afla ce anume făcuseră, ce crezuri ale lor îi aduseseră la asemenea rezultat și adoptând acele acțiuni și crezuri, aș fi obținut rezultate similare în propriile mele relații. În viața mea ajunseseam să obțin rezultatul de a fi supraponderal. Am început să-mi dau seama că tot ce trebuia să fac era să iau ca model oameni slabi, să aflu ce mănâncă, cum mănâncă, ce gândesc, ce crezuri au și puteam obține și eu același rezultat. Așa am reușit să scap de cele 15 kg în plus. Tot așa am procedat și pe plan financiar și cu relațiile mele personale. Am început deci să caut modele de desăvârșire personală. Și în această căutare a desăvârșirii personale, am studiat fiecare cale pe care am găsit-o.

Am întâlnit apoi Programarea Neuro-Lingvistică - sau, prescurtat, PNL. Dacă o analizați, denumirea vine de la „neuro” - care se referă la creier, și „lingvistic” - care se referă la limbaj. Programare înseamnă instalarea unui plan sau a unei proceduri. PNL este studiul modului în care un limbaj, atât verbal cât și neverbal, afectează sistemul nostru nervos. Capacitatea noastră de a întreprinde orice în viață se bazează pe capacitatea noastră de a ne conduce propriul sistem nervos. Cei care sunt capabili să obțină niște rezultate remarcabile o fac realizând anumite comunicări către și prin sistemul nervos.

PNL studiază felul în care oamenii comunică cu ei înșiși în așa fel încât să realizeze stări de inventivitate optimă și să creeze astfel cel mai mare număr de soluții comportamentale. Deși denumirea de „Programare Neuro-Lingvistică” definește precis obiectul disciplinei, s-ar putea ca voi să nu fi auzit niciodată de ea. În trecut, terapeuții erau acei care o studiau în primul rând, și un număr restrâns de cadre de conducere norocoase. Atunci când am venit prima dată în contact cu ea, mi-am dat seama imediat că nu semăna cu nimic din ce auzisem eu până atunci. L-am urmărit pe un specialist în PNL tratând o pacientă care se afla de 3 ani în tratament pentru reacții fobice și, în mai puțin de 45 minute, fobia dispăruse. Am fost impresionat. Trebuia să aflu tot despre această disciplină! (Și pentru că veni vorba, de multe ori se poate obține același rezultat în 5 sau 10 minute.) PNL pune la dispoziție un cadru sistematic



pentru dirijarea creierului nostru. Ne învață cum să direcționăm nu numai propriile noastre stări și atitudini, ci și stările și atitudinile altora. Pe scurt, este știința care vă învață cum să vă dirijați creierul într-un mod optim pentru a obține rezultatele pe care le doriți.

PNL mi-a pus la dispoziție exact ceea ce aveam nevoie. Mi-a dat dezlegarea misterului asupra felului în care anumiți oameni au fost capabili să obțină ceea ce eu numeam rezultate optime. Dacă unii sunt capabili să se scoale de dimineață, rapid și ușor și plini de elan, acesta este un rezultat pe care l-au obținut prin puterile lor. Întrebarea este „Cum l-au obținut?”. Dacă acțiunile constituie sursa tuturor rezultatelor, atunci care acțiuni fizice sau mentale au dus la procesul neurofiziologic de trezire ușoară și rapidă din somn? Una din presupuzițiile PNL este că avem cu toții aceeași înzestrare neurologică, astfel încât, dacă oricine poate face orice pe lumea asta, atunci înseamnă că și voi puteți, dacă vă dirijați sistemul nervos exact în același fel. Acest proces de a descoperi exact ce anume fac oamenii pentru a obține anumite rezultate este numit modelare.

Încă o dată ajungem la concluzia că dacă este posibil pentru alții în lumea asta, este posibil și pentru voi. Problema nu este dacă puteți obține sau nu rezultatele pe care le obține o altă persoană; aici este vorba doar de strategie - anume, cum face acea persoană ca să obțină rezultatele? Dacă cineva poate spune foarte repede cuvintele pe litere, există o cale de a vă modela după el în 4 sau 5 minute. (Veți afla mai multe despre strategia aceasta în capitolul 7.) Dacă una dintre cunoștințele voastre comunică perfect cu copilul său, și voi puteți face asta. Dacă cineva reușește să se trezească ușor și rapid, și voi puteți s-o faceți. Luați pur și simplu model după felul în care alți oameni își dirijează sistemul nervos. Evident că unele sarcini sunt mai complexe decât altele și s-ar putea să fie nevoie de mai mult timp să luați model și apoi să-l copiați. Dacă aveți destulă voință și credința care vă vor susține în timp ce vă veți adapta și schimba, teoretic orice poate face orice ființă umană poate fi luat ca model. În multe cazuri, i-au trebuit cuiva ani de încercări și eșecuri pentru a găsi o metodă anume ca să-și folosească mintea sau corpul în scopul obținerii unor rezultate. Dar voi puteți sări peste toți acești ani, puteți lua ca model acțiunile pentru care a fost nevoie de ani ca să fie puse la punct și obține rezultate similare doar în câteva momente, luni - oricum mult mai puțin timp decât i-a trebuit persoanei ale cărei rezultate vreți să le obțineți și voi.

Cei doi care au pus bazele PNL sunt John Grinder și Richard Bandler. Grinder este lingvist, unul dintre cei mai buni din lume, Bandler este matematician, terapeut Gestalt\* și expert în materie de calculatoare. Cei doi bărbați au decis să-și unească talentele într-un scop unic - să pornească

\*psihologie Gestalt - școală de psihologie care s-a dezvoltat în Germania, și care afirmă că răspunsurile unui organism la o situație constituie un tot neanalizabil și complet și nu o sumă de răspunsuri la elemente specifice din situația respectivă. Gestalt = formă, configurație (în lb. germană)

să ia model de la oamenii cu cele mai remarcabile reușite în domeniul lor. Au căutat oameni dintre cei mai eficienți în crearea aceluia ceva pe care au simțit ei că și-l dorește ființa umană - schimbarea. Au căutat oameni de afaceri prosperi, terapeuți realizați precum și alții ca să poată distila lecțiile și tiparele pe care aceia le descoperiseră de-a lungul anilor prin încercare și eșec.

Bandler și Grinder sunt cel mai bine cunoscuți printr-o serie de tipare eficiente de comportament-intervenție pe care ei le-au codificat în copierea modelelor doctorului Milton Erikson, unul dintre cei mai mari hipnoterapeuți care au trăit vreodată, Virginiei Satir, un extraordinar terapeut de familie, și lui Gregory Bateson, un antropolog. Cei doi au descoperit, de exemplu, cum a reușit Satir să realizeze în mod constant rezoluția relațiilor, problemă pe care alți terapeuți n-au reușit s-o rezolve. Ei au descoperit ce tipare de acțiuni alcătuiesc ea pentru a obține rezultate. Și au predat aceste tipare studenților lor, care au putut apoi să le aplice la rândul lor, obținând rezultate de aceeași calitate, deși nu aveau anii prețioși de experiență ai terapeutei. Ei au semănat aceleași semințe, astfel că au cules aceleași roade. Lucrând după tiparele fundamentale pe care le-au copiat după acești trei maeștri, Bandler și Grinder au început să creeze propriile lor tipare și să le predea și pe acestea. Aceste tipare sunt cunoscute îndeobște sub numele de Programare Neuro-Lingvistică - PNL.

Aceste două genii au făcut mai mult decât să ne pună la dispoziție o serie de tipare solide și eficiente care să producă schimbare. Mai important, ei ne-au pus la dispoziție o viziune sistematică a felului în care să putem copia orice formă de desăvârșire umană, într-o perioadă foarte scurtă de timp.

Succesul lor este legendar. Totuși, chiar având la dispoziție aceste instrumente, mulți oameni doar și-au însușit aceste tipare cu ajutorul cărora se poate obține schimbarea comportamentală și afectivă, dar nu au găsit niciodată puterea să le folosească efectiv și cu succes asemănător. Încă o dată, nu este de ajuns să știi. Rezultatele se obțin trecând la fapte.

Pe măsură ce citeam mai multe cărți despre PNL eram uimit că nu găseam aproape nimic despre procesul de copiere a modelului. După părerea mea, acest proces reprezintă calea spre desăvârșire. Aceasta înseamnă că dacă aflu despre cineva oriunde în lume că obține un rezultat pe care și eu mi-l doresc, pot obține și eu același rezultat dacă sunt dispus să plătesc prețul în timp și efort. Dacă vreți să aveți succes, nu trebuie decât să găsiți o cale de a copia modelul acelora care au reușit deja cu adevărat. Adică aflați ce acțiuni au întreprins, cum anume și-au folosit mintea și corpul pentru a obține rezultatele pe care voi vreți să le copiați. Dacă vreți să fiți un prieten mai devotat, o persoană mai bogată, un părinte mai bun, un sportiv mai performant, un om de afaceri mai prosper, tot ce trebuie să faceți este să găsiți modele de desăvârșire.

Inițiatorii ideilor înnoitoare din întreaga lume sunt adesea modelatori de profesie - oameni care stăpânesc arta de a învăța tot ce se poate învăța

urmând experiența altora mai mult decât pe a lor. Aceștia știu cum să facă economie la acel articol din care nici unul din noi nu are niciodată destul: timp. Dacă v-ați uita pe lista cărților care se vând cel mai bine, publicată în New York Times, ați constata că majoritatea publicațiilor din capul listei conțin modele ale felului în care se poate face ceva mai eficient. Cea mai recentă carte a lui Peter Drucker se numește *Inovație și Antreprenoriat*. Autorul conturează acțiunile specifice pe care trebuie să le întreprindă cineva pentru a putea fi un antreprenor și inovator eficient. El afirmă limpede că inovația este un proces foarte special și deliberat. A fi antreprenor nu înseamnă nimic misterios și magic. Nu ține nici de bagajul genetic. Este o disciplină care poate fi învățată. Vă sună familiar? Datorită priceperii sale în domeniul modelării, autorul este considerat fondatorul practicilor afacerilor moderne. Cartea *Manager la minut* de Kenneth Blanchard și Spencer Johnson este un model pentru comunicarea umană și administrarea simplă și eficientă a oricăror relații umane. Cartea a fost alcătuită prin copierea modelelor celor mai eficienți directori din țară. *În căutarea desăvârșirii*, scrisă de Thomas J. Peters și Robert H. Waterman, Jr., este evident o carte care descrie un model al corporațiilor prospere din America. *Punte peste nemurire*, a lui Richard Bach exprimă un alt punct de vedere, un nou model al felului cum privim relațiile dintre oameni. Și lista continuă. Și cartea de față conține o serie întreagă de modele ale felului în care să vă conduceți mintea sau corpul, precum și comunicarea cu alții în așa fel încât toți cei implicați să obțină rezultate remarcabile. Intenția mea totuși, în ceea ce vă privește, este nu doar să vă arăt aceste tipare ale succesului, ci să vă fac să treceți dincolo de ele și să vă creați propriile voastre modele.

Puteți învăța un câine niște tipare care să-i îmbunătățească comportamentul. Același lucru îl puteți face și cu oamenii. Ceea ce aș vrea să învățați voi este un proces, un cadru, o disciplină care vă va permite să copiați desăvârșirea oriunde ați găsi-o. Vreau să vă învăț câteva dintre cele mai eficiente tipare de PNL. Aș vrea să deveniți mai mult decât un practicant de PNL. Aș vrea să deveniți un modelator. Cineva care deprinde desăvârșirea și și-o însușește. Cineva care să fie permanent în căutarea *Tehnologiilor de performanță optimă®*; să nu vă opriți, să nu rămâneți legați de vreo serie de sisteme sau tipare, ci să căutați mereu căi noi și eficiente de a obține rezultatele pe care vi le doriți.

Pentru a modela desăvârșirea, ar trebui să deveniți detectiv, investigator, cineva care pune o mulțime de întrebări și descoperă toate indiciile

către ceea ce generează desăvârșirea.

I-am învățat pe trăgătorii de elită din Armata S.U.A. să tragă și mai bine arătându-le tiparele precise ale desăvârșirii în tragerea cu pistolul. Am învățat iscusința unui maestru de karate observând felul cum gândesc și ceea ce fac. Am îmbunătățit performanțele unor sportivi, fie ei profesioniști sau campioni olimpici. Am reușit acest lucru găsind o cale de

modelare precisă a ceea ce au făcut acești oameni atunci când au obținut cele mai bune performanțe ale lor, arătându-le apoi cum să-și ridice singuri ștacheta acestor performanțe.

A clădi pe succesele altora este unul dintre aspectele fundamentale ale oricărui tip de învățare. În lumea tehnologiei, fiecare pas înainte în ingineria sau designul calculatoarelor decurge în mod firesc din descoperiri și reușite mai timpurii. În lumea afacerilor, companiile care nu învață din experiență, care nu operează cu informațiile la zi, sunt condamnate.

Dar lumea comportamentului uman este unul dintre puținele domenii care continuă să opereze cu teorii și informații vechi. Cei mai mulți dintre noi continuă să folosească un model de funcționare a minții și de comportament din secolul al XIX-lea. Punem pe ceva eticheta „deprimare” și, ce să vezi? Suntem deprimăți. Adevărul este că acei termeni pot fi niște profeții de auto-împlinire. Această carte vrea să vă învețe o tehnologie pusă la punct și disponibilă, o tehnologie care poate fi folosită pentru a vă face viața să aibă calitatea pe care o doriți.

Bandler și Grinder au constatat că există trei ingrediente fundamentale care trebuie copiate pentru a reproduce orice formă de desăvârșire umană. Sunt într-adevăr cele trei forme de acțiuni mentale și fizice care corespund cel mai direct cu calitatea rezultatelor pe care le obținem. Încercați să vi le închipuiți ca pe trei uși care dau într-o sală de bal impresionantă.

Prima ușă reprezintă *sistemul de convingeri* al unei persoane. Ceea ce crede o persoană, ceea ce consideră că este posibil sau imposibil determină într-o mare măsură ceea ce poate sau nu poate avea persoana. O vorbă străveche spune că „Dacă tu crezi că ești în stare să faci ceva sau că nu ești în stare s-o faci, ai dreptate oricum.” Este adevărat într-o oarecare măsură, pentru că atunci când nu crezi că poți face ceva, trimiți sistemului tău nervos mesaje clare care limitează sau chiar elimină capacitatea de a obține acel rezultat. Dar, pe de altă parte, dacă trimiți consecvent sistemului tău nervos mesaje congruente care spun că ești în stare să faci ceva anume, atunci ele îți stimulează creierul să obțină acele rezultate pe care le dorești, deschizând astfel posibilitatea de a le genera. Dacă poți copia modelul unui sistem de convingeri al altei persoane, ai reușit să faci primul pas către felul în care procedează acea persoană, generând astfel obținerea aceluiași tip de rezultat. Ne vom mai ocupa de sistemul de convingeri în capitolul 4.

A doua ușă pe care trebuie s-o deschidem este *sintaxa mentală* a unei persoane. Sintaxa mentală este modul în care cineva își organizează gândurile. Sintaxa este ca un cod. Un număr de telefon are 7 cifre, dar ca să vorbești cu persoana cu care vrei să vorbești trebuie să formezi cifrele în ordinea corectă. Același lucru este valabil și pentru modul în care vrei să ajungi în acea parte a creierului și sistemului nervos care te poate ajuta cel mai bine să obții rezultatul dorit. Același lucru este valabil și în comunicare. De multe ori oamenii nu pot comunica bine unii cu alții pentru că ei folosesc coduri diferite, au sintaxe mentale diferite. Aflați

codurile și ați reușit astfel să treceți de cea de-a doua ușă către modelarea celor mai valoroase calități ale oamenilor. Ne vom mai ocupa de sintaxă în capitolul 7.

A treia ușă *este fiziologia*. Mentea și corpul sunt legate indestructibil. Felul în care vă folosiți fiziologia - cum respirați, cum vă mențineți corpul, postura, expresiile feței, natura și calitatea mișcărilor - toate acestea determină starea în care vă aflați. Starea în care vă aflați va determina apoi calitatea și multitudinea reacțiilor comportamentale pe care sunteți capabili să le aveți. De fiziologic ne vom ocupa mai pe larg în capitolul 9.

De fapt, noi copiem tot timpul modele. Cum învață un copil să vorbească? Cum învață un sportiv începător de la unul cu experiență? Iată un exemplu simplu de copiere a modelului din lumea afacerilor. Trăim într-o lume cu o cultură uniformă, astfel încât ceea ce este valabil într-un loc, este valabil și într-altul. Dacă cineva a început o afacere vânzând fursecuri cu ciocolată pe o stradă circulantă din Detroit, există aceleași șanse să poată face același lucru pe o stradă din Dallas. Dacă cineva din Chicago are o afacere în care pune la dispoziție persoane costumate scandalos ca să ducă mesaje, există șanse ca același lucru să funcționeze și la Los Angeles sau New York.

Tot ceea ce fac mulți oameni ca să reușească în afaceri este să găsească ceva care se poate realiza într-un oraș și să facă același lucru în alt oraș înainte să expire perioada de latență. Tot ce trebuie să faceți este să abordați un sistem care s-a dovedit eficient și să îl copiați - ba chiar mai mult, să-l îmbunătățiți. Oamenii care fac acest lucru au, teoretic, succesul garantat.

Cei mai mari modelatori din lume sunt japonezii. Ce se află oare dincolo de uluitorul miracol al economiei japoneze? Să fie oare un scriitor spirit inovator? Câteodată. Totuși, dacă veți cerceta istoria industriei din ultimele două decenii, veți afla că foarte puține dintre noile produse importante sau succese tehnologice au început în Japonia. Japonezii iau pur și simplu idei și produse care apar mai întâi la noi, orice de la mașini la semiconductori și, printr-o modelare meticuloasă, păstrează cele mai valoroase elemente, iar pe celelalte le îmbunătățesc.

Omul considerat ca fiind cel mai bogat din lume este Adnan Mohamad Khashoggi. Cum a ajuns să fie așa? Simplu: a luat model de la Rockefeller, Morgan și alții de aceeași talie financiară. A citit despre ei tot ce a găsit, le-a studiat crezurile și le-a modelat strategiile. De ce a fost în stare W. Mitchell nu doar să supraviețuiască, dar să și prospere după o experiență atât de cutremurătoare pe care a putut-o trăi un om? Atunci când se afla în spital, prietenii lui i-au citit istorii despre oameni care depășiseră mari obstacole. A avut astfel un model de reușită, iar modelul pozitiv a fost mai puternic decât experiența negativă pe care a trăit-o el. Deosebirea dintre cei care reușesc și cei care eșuează nu stă în ceea ce au - ci în ceea ce își aleg să vadă și să întreprindă cu resursele lor și cu experiența lor de viață.

Prin același proces de modelare, am început și eu să am rezultate imediate atât pentru mine cât și pentru alții. Am continuat să caut alte tipare de gândire și acțiune care au dus la rezultate remarcabile într-o perioadă scurtă de timp. Am numit aceste tipare *Tehnologii de performanță optimă*. Aceste strategii formează trunchiul acestei cărți. Dar aș vrea să lămuresc un lucru. Țelul meu, rostul acestei cărți în ceea ce vă privește este nu doar să stăpâniți tiparele pe care vi le descriu. Ceea ce trebuie să faceți este să vă dezvoltați propriile tipare, propriile strategii. John Grinder m-a învățat să nu cred niciodată prea mult în ceva pentru că s-ar putea să existe un loc unde să nu meargă. PNL este un instrument puternic, dar doar atât - un instrument pe care să-l folosiți pentru a vă dezvolta propriile abordări, propriile strategii, propriile moduri de a cerceta în profunzime. Nici o strategie nu funcționează tot timpul.

Modelarea nu este cu singuranță ceva nou. Orice mare inventator și-a modelat descoperirile după ale altora, venind cu ceva nou. Fiecare copil își modelează lumea care îl înconjoară.

Partea proastă este că cei mai mulți dintre noi modelează la întâmplare, fără o țintă anume. Adunăm la întâmplare câte ceva de la o persoană, altceva de la altă persoană ratând poate ceva mult mai important de la altcineva. Luăm ceva bun de aici și ceva rău de dincolo. Încercăm să modelăm pe cineva pe care îl respectăm, dar constatăm în cele din urmă că nu prea știm cum să facem ceea ce face acel cineva.

*„Întâlnirea pregătirii cu oportunitatea generează acel vlăstar  
pe care îl numim noroc. ”*

*- Anthony Robbins*

Luați această carte ca pe un ghid pentru o modelare conștientă cu o mai mare precizie, ca pe o șansă pentru voi de a conștientiza ceea ce ați făcut dintotdeauna în viață.

În jurul vostru sunt strategii și resurse fenomenale. Vă provoc să începeți să gândiți ca un modelator, veșnic conștient de tiparele și tipurile de acțiuni care duc la obținerea de rezultate remarcabile.

Dacă cineva este în stare să facă ceva remarcabil, întrebarea care trebuie să vă țâșnească imediat în minte este: „Cum a obținut acel rezultat?” Aș vrea să sper că veți continua să căutați desăvârșirea și magia în tot ce vedeți, și să aflați cum se poate ajunge la ea - astfel încât să puteți realiza și voi același tip de rezultate oricând veți dori.

Următorul lucru pe care îl vom cerceta este ceea ce determină reacțiile noastre la împrejurările schimbătoare ale vieții. Să ne continuăm studiul cu ...

### Capitolul III

## Puterea stării

*„Mintea e aceea care face rău sau bine, Care te face fericit sau nefericit, bogat sau sărac. ”*

— *Edmund Spencer*

Ai avut vreodată sentimentul că totul merge ca pe roate, că nu se poate întâmpla nimic rău? O vreme când totul părea să meargă bine? Poate că era la un meci de tenis când fiecare lovitură era bună, ori la o întâlnire de afaceri la care aveai toate răspunsurile. Poate că era o vreme când constatai cu uimire că poți face ceva eroic sau spectaculos de care nu te credeai în stare. Probabil că ai trăit și experiența opusă - o zi în care totul mergea pe dos. Poate îți amintești de momente când nu reușeai să faci niște lucruri pe care de obicei le făceai cu ușurință, când orice mișcare era greșită, când nu se deschidea nici o ușă; orice încercai, nu ieșea nimic.

Care e deosebirea? Doar ești aceeași persoană. Se presupune că ai la dispoziție aceleași resurse. Atunci de ce dai rezultate jalnice o dată și altele fabuloase data următoare? De ce până și cei mai buni sportivi au zile când fac totul bine și altele când nu nimeresc coșul sau ratează loviturile?

Totul ține de starea neurofiziologică în care te afli. Există stări care stimulează - încredere, dragoste, tărie interioară, bucurie, extaz, încredere - care descătușează puterea personală. Dar sunt și stări paralizante - derută, deprimare, teamă, neliniște, tristețe, frustrare - care secătuiesc puterea. Cu toții intrăm și ieșim din stări bune și rele. Ați intrat vreodată într-un restaurant și ați auzit vreo chelneriță mârâind: „Ce poftești?” Credeți că întotdeauna se poartă așa? S-ar putea să fi dus o viață grea și să fi fost așa întotdeauna. Dar s-ar putea mai degrabă să fi avut o zi grea, servind prea mult la masă, sau poate a fost săcâită de câțiva clienți. Nu este o ființă rea; se află doar într-o pasă proastă. Dacă îi poți schimba starea, îi schimbi și comportamentul.

Înțelegerea stării este secretul înțelegerii schimbării și realizării desăvârșirii. Comportamentul nostru este rezultatul stării în care ne aflăm. Adesea facem tot ce ne stă în putință folosind resursele de care dispunem, dar

câteodată suntem într-o pasă proastă. Mi s-a întâmplat în viață, aflându-mă într-o anumită stare, să fac sau să spun lucruri de care mi-a părut rău mai târziu sau din cauza cărora m-am simțit stânjenit. Poate vi s-a întâmplat și vouă. Este bine să vă amintiți aceste momente atunci când cineva se poartă urât cu voi. Creați astfel o stare de compasiune, nu de furie. De fapt, cei care stau în case cu pereți de sticlă nu ar trebui să arunce cu pietre. Țineți minte, chelnerița și alți oameni nu erau așa cum îi arăta comportamentul. Secretul este, deci, să ne ținem sub control stările și, implicit, comportamentul. Ce-ar fi dacă doar ați pocni din degete și ați intra, după dorință, în starea cea mai generoasă și mai dinamică - o stare în care să fiți entuziasmați, siguri de succes, corpul pulsează de energie, iar mintea este plină de viață? Ei bine, acest lucru este posibil.

La vremea când veți fi terminat această carte, veți ști cum să vă transpuneți în stările de maximă disponibilitate, dătătoare de puteri și să ieșiți din cele proaste prin propria voastră voință. Țineți minte, ca să dobândiți putere trebuie să treceți la fapte. Scopul meu în ceea ce vă privește este să vă dezvălui cum să folosiți stările care să vă determine să treceți la fapte concrete, hotărâtoare, precise. În acest capitol vom învăța ce sunt aceste stări și cum funcționează. Vom mai învăța și de ce ne putem controla stările pentru a le face să lucreze în avantajul nostru.

O stare poate fi definită ca fiind totalitatea milioanei de procese neurologice care se petrec în noi, cu alte cuvinte, totalitatea experiențelor la un anumit moment în timp. Majoritatea acestor stări se petrec fără nici un control conștient din partea noastră. Vedem ceva și reacționăm la acel ceva intrând într-o stare anume. Poate fi o stare plină de orientare și utilă sau una neorientată și limitativă, dar cei mai mulți dintre noi nu fac prea mare lucru ca s-o controleze. Deosebirea dintre cei care nu reușesc să-și atingă scopurile în viață și cei care reușesc reprezintă deosebirea dintre cei care nu pot să se transpună într-o stare care să le sprijine scopurile și cei care se transpun din plin într-o stare care îi sprijină în realizările lor.

Aproape tot ceea ce își doresc oamenii este o anumită stare posibilă. Faceți o listă cu tot ce vă doriți în viață. Vreți să aveți parte de dragoste? Ei bine, dragostea reprezintă o stare, un sentiment sau o emoție pe care ne-o semnalăm și o simțim în noi pe baza anumitor stimuli din mediul înconjurător. Poate că vă doriți bani. Ei, poate că nu vă interesează să aveți acele bucățele de hârtie verde împodobite cu figuri ale diverselor personalități decedate. Vreți ceea ce înseamnă banii pentru voi: dragostea, încrederea, libertatea sau oricare alte stări credeți voi că vă ajută să-i obțineți. Deci cheia către dragoste, bucurie, către acea putere spre care tinde omul de ani și ani - abilitatea de a-și conduce viața - este abilitatea de a ști cum să-ți stăpânești și conduci stările.

Prima condiție ca să-ți orientezi starea și să obții rezultatele pe care le dorești în viață este să înveți să-ți dirijezi efectiv creierul. Ca să învățăm să facem acest lucru trebuie să înțelegem puțin cum funcționează el. Mai





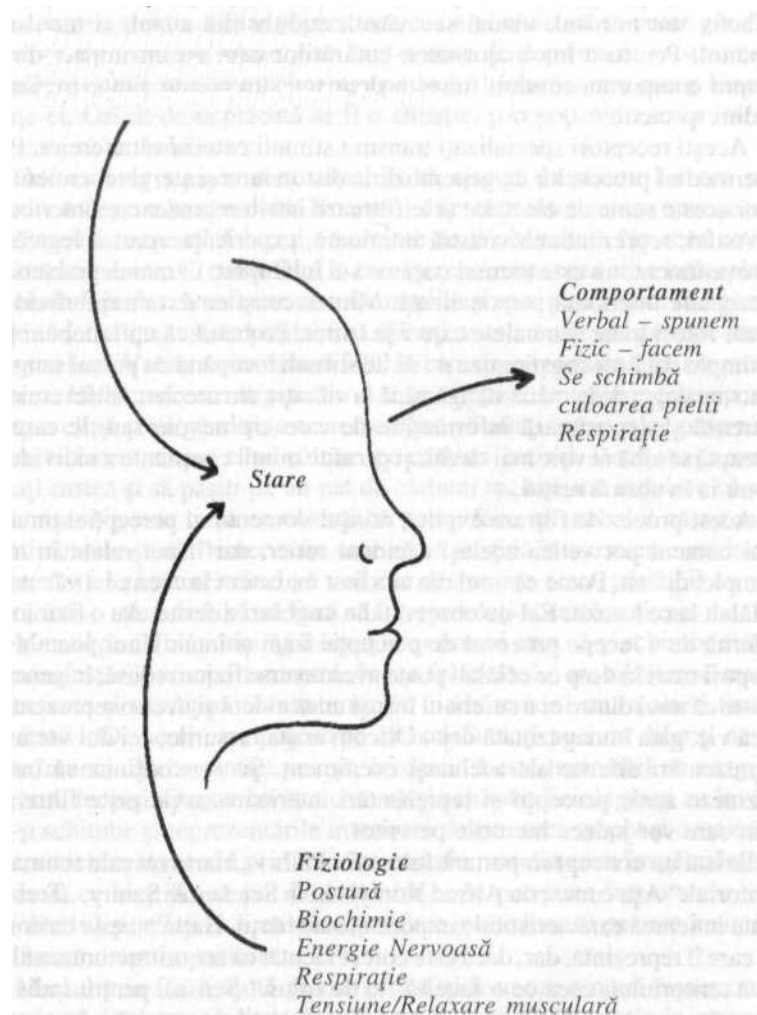
întâi de toate trebuie să știm ce anume generează o stare. Secole de-a rândul, omul a fost fascinat de modurile în care putea să-și modifice stările și deci experiența de viață. A încercat prin post, droguri, ritualuri, muzică, sex, hrană, hipnoză, descântec. Toate aceste lucruri au folosul lor, dar și neajunsuri. Aveți acum posibilitatea să aliați căi mult mai simple, dar la fel de solide și în multe cazuri, mai rapide și mai precise. Dacă orice manifestare comportamentală este rezultatul stării în care ne aflăm, putem genera diferite comunicări și comportamente mai ales atunci când ne aflăm în stări productive decât atunci când ne aflăm într-una neproductivă. Și atunci întrebarea pe care ne-o punem este: ce anume generează starea în care ne aflăm? Există două componente principale ale stării: prima o constituie *reprezentările noastre interioare*, iar a doua - *condiția în care se află fiziologia noastră și folosirea ei*. Ce și cum vă imaginați lucrurile, precum și ce și cum vi le comunicați vouă înșivă în legătură cu o anumită situație cu care vă confrunțați - iată ce creează starea în care vă aflați și, de aici, felul comportamentului pe care îl aveți. De exemplu, cum vă purtați cu soțul/soția sau prietenul/prietena când ajunge acasă mult mai târziu decât a promis? Ei bine, comportamentul vostru va depinde în mare măsură de starea în care vă aflați atunci când ființa iubită se întoarce acasă, iar starea voastră va fi determinată în mare măsură de ceea ce vă reprezentați în mintea voastră ca motiv al întârzierii. Dacă timp de ore întregi v-ați imaginat această persoană dragă

în legătură cu vreun accident, plină de sânge, moartă ori într-un spital, atunci când intră pe ușă s-ar putea s-o întâmpinați cu lacrimi în ochi, răsunând ușurați, ori cu o îmbrățișare caldă și cu întrebarea: ce s-a întâmplat? Acest comportament provine dintr-o stare de îngrijorare. Dacă totuși v-ați imaginat că persoana iubită a întârziat din cauza unei întâlniri clandestine, sau din cauză că pur și simplu nu-i pasă de timpul vostru sau de sentimentele voastre, atunci, când această persoană ajunge acasă, o veți primi cu totul altfel, ca urmare a stării în care vă aflați. Din starea de a vă simți furios rezultă un set total diferit de manifestări comportamentale.

Întrebarea care se pune acum este evidentă: ce anume face ca o persoană să-și reprezinte niște lucruri în urma stării de îngrijorare, pe când o alta își creează reprezentări interioare care o aduc într-o stare de neîncredere sau furie? Există mai mulți factori. Poate că am luat model după reacțiile părinților noștri sau alte tipare de rol legate de acest fel de experiențe. Dacă, de exemplu, atunci când erați copii, mama era mereu îngrijorată când tata venea târziu acasă, și voi vă puteți reprezenta lucrurile într-un fel în care să vă îngrijoreze. Dacă mama spunea că nu are încredere în tata, s-ar putea ca și voi să adoptați acest model. Astfel, toate crezurile, atitudinile, valorile și experiențele noastre trecute legate de o anumită persoană ne afectează tipul de reprezentări pe care ni le vom face despre manifestările lor comportamentale.

Există un factor și mai important și mai puternic în felul în care percepem și ne reprezentăm lumea - acesta este condiția și tiparul nostru de folosire a propriei fiziologii. Tensiunea musculară, ce anume mâncăm, felul cum respirăm, postura noastră, nivelul general al funcționării biochimice, toate acestea au un impact uriaș asupra stării noastre. Reprezentarea interioară și fiziologia sunt legate între ele printr-o buclă cibernetică. Orice ar afecta-o pe una, o va afecta automat și pe cealaltă. Astfel, schimbarea stărilor presupune schimbarea reprezentării interioare ca și schimbarea fiziologiei. Dacă atunci când persoana iubită (soțul/soția/copilul) ar fi trebuit să fie deja acasă, corpul vostru se află într-o stare productivă, veți percepe probabil acea persoană ca fiind blocată în circulație sau pe drum către casă. Dacă totuși din diferite motive vă aflați într-o stare fiziologică de mare tensiune musculară sau sunteți extrem de obosiți, sau dacă vă doare ceva ori aveți glicemia scăzută, veți avea tendința să vă reprezentați lucrurile într-un mod care vă amplifică sentimentele negative. Gândiți-vă puțin: atunci când simțiți că vibrați fizic și vă simțiți în formă, nu percepeți lumea înconjurătoare cu totul altfel decât atunci când sunteți obosit sau vă doare ceva? Condiția fiziologiei voastre schimbă practic felul în care vă reprezentați lumea înconjurătoare și o simțiți. Atunci când percepeți lucrurile ca fiind grele sau supărătoare, corpul vostru nu se conformează oare și se încordează? Astfel, acești doi factori - reprezentarea interioară și fiziologia - interacționează în mod constant unul cu celălalt pentru a crea starea în care ne aflăm. Iar starea în care ne

## CUM NE CREĂM STĂRILE ȘI MANIFESTĂRILE



## COMPORTAMENTALE

**Reprezentări Interioare***Ce și cum ne închipuim**Ce și cum spunem și păstrăm în minte*

aflăm determină manifestările comportamentale pe care le afișăm. Ca urmare, pentru a controla și îndruma manifestările noastre comportamentale trebuie să ne putem controla și îndruma stările; și ca să ne controlăm stările, trebuie să ne controlăm și să ne îndrumăm în mod conștient reprezentările noastre interioare și fiziologia. Închipuiți-vă cum ar fi să fiți capabili să vă țineți sub control 100% starea voastră în orice moment.

Înainte să ne putem îndruma experiențele noastre de viață, trebuie mai întâi să înțelegem cum simțim viața. Ca și mamifer, ființa umană primește

și își reprezintă informațiile despre mediul înconjurător prin receptori specializați și organe de simț. Există cinci simțuri: gustativ sau gustul, olfactiv sau mirosul, vizual sau văzul, auditiv sau auzul, și tactil sau pipăitul. Pentru a lua majoritatea hotărârilor care au un impact direct asupra comportamentului, folosim doar trei din aceste simțuri: vizual, auditiv și tactil.

Acești receptori specializați transmit stimuli externi către creier. Prin intermediul proceselor de generalizare, distorsiune și ștergere, creierul ia apoi aceste semnale electrice și le filtrează într-o reprezentare interioară.

Astfel, reprezentarea voastră interioară, experiența voastră legată de un eveniment, nu este tocmai ceea ce s-a întâmplat, ci mai degrabă o reprezentare interioară personalizată. Mentea conștientă a unui individ nu poate folosi toate semnalele care i se trimit. Probabil că ați înnebuni pur și simplu dacă ați conștientiza miile de stimuli începând cu pulsul sanguin dintr-un deget de la mâna stângă până la vibrația din ureche. Astfel creierul filtrează și depozitează informațiile de care are nevoie sau de care se așteaptă să aibă nevoie mai târziu, și permite minții conștiente a individului să nu ia în seamă restul.

Acest proces de filtrare explică uriașul domeniu al percepției umane. Doi oameni pot vedea același accident rutier, dar îl pot relata în mod complet diferit. Poate că unul din ei a fost mai atent la ceea ce a văzut, iar celălalt la ce a auzit. Ei l-au observat din unghiuri diferite. Au o fiziologie diferită de a începe procesul de percepție întâi și întâi. Unul poate avea dioptrii mari în timp ce celălalt poate avea resurse fizice reduse, în general. Poate că unul dintre ei a suferit el însuși un accident și avea o reprezentare încă vie, gata înmagazinată deja. Oricum ar sta lucrurile, cei doi vor avea reprezentări diferite ale aceluiași eveniment. Și vor continua să înmagazineze acele percepții și reprezentări interioare ca pe niște filtre noi prin care vor judeca lucrurile pe viitor.

Există un concept important folosit în PNL - „Harta nu este totuna cu teritoriul.” Așa cum scria Alfred Korzybski în *Science & Sanity*, „Trebuie luate în seamă caracteristicile importante ale hărții. Harta nu este teritoriul pe care îl reprezintă, dar, dacă este corect făcută, ea are o structură similară cu a teritoriului, ceea ce o face să fie de folos.” Sensul, pentru indivizi, este că reprezentarea lor interioară nu este o redare precisă a unui eveniment. Este doar o interpretare așa cum a fost ea filtrată prin crezurile, atitudinile, valorile personale specifice și prin ceva numit metaprograme. Poate că de aceea a afirmat odată Einstein: „Oricine încearcă să facă pe judecătorul pe tărâmul adevărului și al cunoașterii, este aruncat în naufragiu de hohotele zeilor.”

De vreme ce noi nu știm exact cum stau lucrurile, ci doar cum ni le reprezentăm, de ce să nu ni le reprezentăm în așa fel încât să ne dea putere și nouă și altora, în loc să dăm naștere la limitări? Cheia succesului acestei acțiuni este administrarea memoriei - formarea reprezentărilor

care creează în mod constant stările cele mai dătătoare de puteri pentru un individ. În orice experiență există anumite lucruri pe care merită să-ți concentrezi atenția. Chiar și persoana cea mai realizată se poate gândi la ceva ce nu merge și poate intra într-o stare de deprimare, frustrare sau supărare - sau se poate concentra pe toate lucrurile care merg bine în viața ei. Oricât de neplăcută ar fi o situație, ți-o poți reprezenta într-un fel care să te mobilizeze.

Oamenii de succes sunt capabili să ajungă la starea lor cea mai productivă pe o bază solidă. Nu asta-i diferența între cei care reușesc și cei care nu reușesc? Aduceți-vă aminte de W. Mitchell. Nu ceea ce i se întâmplase conta. Ci conta felul în care își reprezenta ceea ce se întâmplase. În ciuda faptului că suferise arsuri cumplite și apoi paralizase, el a găsit o cale să intre într-o stare productivă. Țineți minte: nu se moștenește nimic rău sau bun. Valoarea înseamnă felul în care ne-o reprezentăm. Ne putem reprezenta lucruri care ne pun într-o stare pozitivă, sau putem face opusul. Stați o clipă și vă gândiți la o vreme când vă aflați într-o stare puternică.

Asta facem atunci când călcăm pe cărbuni încinși. Dacă v-aș cere să lăsați cartea și să pășiți pe un pat de cărbuni încinși, mă îndoiesc că veți face așa. Nu este ceva ce credeți că puteți face, și probabil că nu aveți sentimentele și stările necesare care să vă susțină într-o asemenea încercare. Astfel că atunci când vă vorbesc despre așa ceva, probabil nu veți intra într-o stare care să vă facă să întreprindeți această acțiune.

Mersul pe cărbuni încinși îi învață pe oameni cum să-și schimbe stările și manifestările comportamentale în așa fel încât să-i mobilizeze să treacă la acțiune și să obțină rezultate noi în ciuda temei sau a altor factori limitativi. Oamenii care pășesc pe cărbuni încinși nu sunt diferiți de cei care, atunci când au intrat pe ușă, credeau că este imposibil să mergi pe cărbuni încinși. Dar au învățat cum să-și schimbe fiziologia și au învățat să-și schimbe și reprezentările interioare despre ceea ce pot și ceea ce nu pot, astfel încât mersul prin foc este transformat din ceva înspăimântător în ceva ce ei știau că pot face. Acum ei se pot pune într-o stare total productivă și, aflați în acea stare, pot face multe lucruri pe care înainte le etichetau drept imposibile.

Mersul prin foc îi ajută pe oameni să-și formeze o nouă reprezentare interioară despre posibilitate. Dacă acest lucru care părușe atât de imposibil era doar o limitare în mintea lor, atunci ce alte lucruri „imposibile” mai sunt posibile? Una este să discutăm despre puterea stării. Alta este să încerci s-o trăiești. Asta face mersul prin foc. Vine cu un model nou de crez și posibilitate, și creează un sentiment lăuntric nou sau o asociere de stări pentru oameni, ceva care le face viețile mai bune și le permite să facă mai mult decât au considerat ei „posibil” mai înainte. Le demonstrează clar că de fapt comportamentul lor este rezultatul stării în care se află căci, într-un moment, făcând câteva schimbări în felul în care își reprezintă experiența, ei pot deveni atât de încrezători încât pot trece efectiv la acțiune.

Evident că există multe căi pentru a face acest lucru. Mersul prin foc este doar o cale spectaculoasă și amuzantă pe care oamenii rar o vor uita.

Cheia obținerii rezultatelor pe care le doriți este deci să vă reprezentați lucrurile într-un fel care să vă pună într-o stare atât de productivă încât să vă dea forța să întreprindeți acțiuni de tipul și calitatea celor care să vă ducă la rezultatele dorite. Eșecul în aceste acțiuni va însemna de obicei eșecul în chiar încercarea de a face ceva ce doriți, sau cel mult o încercare palidă, cu jumătate de inimă care va duce la rezultate pe măsură. Dacă eu vă spun: „hai să mergem prin foc”, stimulii pe care eu îi generez pentru voi, în cuvinte și limbajul corpului, ajung la creierul vostru unde formează o reprezentare. Dacă vă imaginați oameni cu belciuge în nas, care iau parte la un ritual cumplit, sau oameni care ard pe rug, nu veți fi în starea potrivită. Dacă vă imaginați pe voi înșivă arzând, starea voastră va fi și mai rea.

Dacă totuși v-ați imagina oameni bătând din palme, dansând și distrându-se împreună, dacă ați vedea o scenă de bucurie și entuziasm, v-ați afla într-o cu totul altă stare. Dacă ați vedea o reprezentare a imaginii voastre pășind voios și nevățamat, și dacă ar fi să spuneți: „Da, sigur că pot să fac asta!”, și v-ați mișca trupul de parcă ați fi total încrezători, atunci aceste semnale neurologice v-ar pune într-o stare în care este foarte posibil să treceți la fapte și să mergeți pe foc.

Același lucru este valabil pentru orice în viață. Dacă ne reprezentăm nouă înșine că lucrurile nu vor merge, atunci nici nu vor merge. Dacă ne formăm o reprezentare cum că lucrurile vor merge, atunci vom crea resursele interioare de care avem nevoie pentru a genera starea care ne va sprijini în obținerea de rezultate pozitive. Deosebirea dintre unul ca Ted Turner, Lee Iaccoca sau W. Mitchell și alți oameni este că primii își reprezintă lumea ca un loc unde pot obține rezultatele pe care și le doresc cu adevărat cel mai mult. Evident, nici în starea noastră cea mai productivă nu obținem întotdeauna rezultatele pe care le așteptăm, dar atunci când generăm starea cea mai potrivită, creăm cea mai mare șansă posibilă de folosire eficientă a tuturor resurselor noastre interioare.

Următoarea întrebare logică pe care ne-o punem este: dacă reprezentările interioare și fiziologia merg mână în mână pentru a crea starea din care se naște comportamentul, atunci ce anume determină tipul specific de comportament pe care îl adoptăm atunci când ne aflăm în acea stare? Într-o stare de dragoste, cineva te va îmbrățișa, pe când altcineva îți va spune că te iubește. Răspunsul este: atunci când intrăm într-o stare, creierul nostru accesează mai multe posibilități de manifestare comportamentală. Numărul acestor posibilități este determinat de modelele noastre luate din lumea înconjurătoare. Atunci când se înfurie, unii au un singur model major pentru felul cum trebuie să reacționeze, așa că izbucnesc așa cum au învățat urmărindu-i pe părinții lor care făceau astfel. Ori poate că au încercat altceva ce a dat rezultate, acel ceva fiind apoi stocat în memorie ca mod de a reacționa pe viitor.

Cu toții avem viziuni asupra lumii înconjurătoare, modele care dau formă percepțiilor noastre în legătură cu aceasta. De la oamenii pe care îi cunoaștem și din cărțile citite, din filme și de la televizor, ne formăm o imagine despre lumea în care trăim și despre posibilitățile pe care ni le oferă. În cazul lui W. Mitchell, ceea ce i-a dăruit viața a fost amintirea unui bărbat pe care îl cunoscuse când era mic - un bărbat care era paralizat, dar care făcuse din viața lui un adevărat triumf. Astfel, Mitchell avea un model care l-a ajutat să-și reprezinte propria situație ca pe ceva care nu-l împiedica nicicum să aibă reușite depline.

Ceea ce trebuie să facem ca să luăm model de la alții este să aflăm ce crezuri anume i-au ajutat pe aceștia să-și reprezinte lumea într-un fel care să le permită să treacă efectiv la fapte. Trebuie să aflăm exact ce reprezentare dau ei propriei lor experiențe în legătură cu lumea înconjurătoare. Ce imagini își proiectează ei în mintea lor? Ce-și zic în sinea lor? Ce simt? Încă o dată, dacă noi reproducem exact acele mesaje în corpul nostru, putem obține rezultate asemănătoare. Acesta este tot secretul modelării.

Una dintre constantele din viață este că rezultate se obțin mereu. Dacă nu vă puteți decide în mod conștient ce rezultate anume vreți să obțineți și să vă reprezentați lucrurile în consecință, atunci s-ar putea ca un element exterior - o conversație, o emisiune de televiziune, ori orice altceva - să vă creeze un comportament care să nu vă sprijine. Viața e ca un șuvoi. Merge la vale și s-ar putea să te ia apa dacă nu iei măsuri hotărâte și conștiente, pentru a te îndrepta încotro vrei tu. Dacă nu sădești semințele mentale și fiziologice ale rezultatelor pe care le aștepți, vor năpădi buruienile. Dacă nu ne dirijăm conștient mintea și stările, s-ar putea ca mediul înconjurător să ne provoace niște stări întâmplătoare nedorite. Și atunci rezultatele pot fi dezastruoase. Este neapărată nevoie să stăm zilnic de pază la ușa minții noastre, să știm cum să ne reprezentăm constant ceea ce ne interesează. Trebuie să ne plivim zilnic grădina.

Unul dintre cele mai edificatoare exemple de a te afla într-o stare nedorită este povestea lui Karl Wallenda, unul dintre Zburătorii Wallenda. Făcuse zboruri de rutină ani de zile, având mare succes, fără să se gândească vreodată la posibilitatea unui eșec. Căderea nu intra pur și simplu în planurile lui mentale. Apoi, cu câțiva ani în urmă, s-a apucat deodată să-i spună soției lui că începuse să se vadă căzând. Pentru prima dată, a început să își dea constant reprezentarea căderii. La trei luni după ce începuse să vorbească despre asta, a căzut și a murit. Unii ar spune că a avut o presimțire. Un alt punct de vedere ar fi că el a dat sistemului său nervos o reprezentare constantă, un semnal, care l-a adus într-o stare capabilă să-și sprijine în comportamentul căderii - a creat un rezultat. I-a oferit creierului său o cale pe care s-o urmeze, iar creierul a urmat-o până la urmă. De aceea este atât de important să ne concentrăm în viață asupra a ceea ce vrem, în opoziție cu ceea ce nu vrem.

Dacă vă concentrați mereu asupra tuturor relelor în viață, asupra tuturor lucrurilor pe care nu vi le doriți sau asupra tuturor problemelor posibile, vă puneți într-o stare care sprijină acele tipuri de manifestări comportamentale și de rezultate. De exemplu, sunteți o persoană geloasă? Nu, nu sunteți. Poate că în trecut ați generat stări de gelozie și tipurile de manifestări comportamentale care se nasc din aceste stări. Nu sunteți totuși totuna cu comportamentul vostru. Făcând astfel de generalizări în legătură cu persoana voastră, veți crea un crez care vă va governa și vă va dirija acțiunile pe viitor. Țineți minte: comportamentul vostru este rezultatul stării voastre, iar starea voastră este rezultatul reprezentărilor voastre interioare și a fiziologiei voastre, și aveți posibilitatea să le schimbați pe amândouă doar în câteva momente. Dacă ați fost geloși în trecut, asta înseamnă pur și simplu că v-ați reprezentat lucrurile într-un fel care a creat această stare. Puteți acum să vă reprezentați lucrurile într-un nou mod și să generați stări noi însoțite de manifestări comportamentale corespunzătoare lor. Țineți minte: întotdeauna este la alegerea noastră cum să ne reprezentăm lucrurile. Dacă îi reprezinți că iubitul tău te înșeală, cât de curând te vei afla într-o stare de furie și supărare. Aduceți-vă aminte că nu aveți nici o dovadă că așa stau lucrurile, dar îi dați corpului vostru senzația că este adevărat, astfel încât atunci când persoana iubită ajunge acasă, sunteți bănuitor și supărat. Aflat în această stare, cum te porți cu persoana iubită? De obicei, nu prea frumos. S-ar putea să-l bruschezi verbal, sau doar să îți răul în tine și să treci la represalii mai târziu.

Adu-ți aminte, s-ar putea ca persoana iubită să nu fi făcut nimic rău însă comportamentul pe care îl afișezi ca urmare a stării pe care o ai ar putea s-o facă să spere la compania altcuiva! Dacă ești gelos, tu crezi că ea are acea stare. Îți poți schimba imaginile negative despre persoana iubită cu altele în care această persoană se străduiește să ajungă acasă. Acest nou proces de imaginare te va pune într-o stare în care, atunci când persoana iubită va ajunge acasă, te vei comporta într-un fel care o va face să se simtă dorită și îi va mări dorința de a fi cu tine. Ar putea exista momente când iubitul/iubita chiar face ceea ce ți-ai imaginat, dar de ce să faci risipă de emoții până când nu ești sigur de asta? De cele mai multe ori este foarte puțin probabil să fie adevărat, cu toate astea produci suferință de ambele părți, și la ce bun?

*„Gândul este strămoșul oricărei fapte.”*

*- Ralph Waldo Emerson*

Dacă preluăm controlul asupra comunicării cu noi înșine și dăm semnale vizuale, auditive și tactile legate de ceea ce dorim, putem obține constant rezultate pozitive remarcabile, chiar în situații în care nu par să fie prea mulți sorți de izbândă sau chiar deloc. Cei mai fermi și mai eficienți directori, antrenori, părinți și motivatori sunt aceia care pot reprezenta împrejurări din viață, lor înșiși și altora, într-un mod în care semnaleză



succesul către sistemul nervos, în ciuda stimulilor externi aparent nedătători de speranță.

Se păstrează pe ei și păstrează și pe alții într-o stare de productivitate totală, astfel încât pot continua să întreprindă acțiuni până când ajung la reușită. Probabil că ați auzit de Mel Fisher. Este cel care a căutat timp de șaptesprezece ani o comoară îngropată undeva pe un fund de mare, și care a descoperit în cele din urmă lingouri de aur și argint care valorau peste 400 milioane de dolari. Într-un articol despre el am citit că un membru al echipajului său a fost întrebat cum de a rezistat atât de mult. Acesta a răspuns că Mel avea un talent deosebit să-i însuflețească pe toți. În fiecare zi își spunea lui și echipajului: „Astăzi este ziua cea mare.”, iar la sfârșitul zilei: „Mâine va fi ziua cea mare.” Dar nu era destul să o spună. O făcea în așa fel încât tonul vocii lui corespundea cu imaginile din mintea lui și cu sentimentele sale. În fiecare zi se transpunea într-o stare care să-l facă să continue căutările până în momentul reușitei. Este un exemplu clasic de Formula Succesului Suprem. Știa ce urmărea, a trecut la fapte, a învățat din ceea ce a mers - și dacă nu a mers, a încercat altceva până când a reușit. Unul dintre cei mai buni motivatori pe care îi cunosc este Dick Tomey, antrenor principal de fotbal la Universitatea din Hawaii. El înțelege cu adevărat felul în care reprezentările interioare ale oamenilor le afectează performanța. Odată, într-un meci cu echipa de la Universitatea din Wyoming, echipa lui era purtată de colo-colo pe teren. La pauză, scorul era 22-0 și echipa lui arăta de parcă nu juca pe același teren ca cea din Wyoming.

Vă închipuiți în ce stare erau jucătorii lui Tom când au intrat la vestiar în pauză. A aruncat o privire către capetele plecate și expresiile amărate ale fețelor jucătorilor și și-a dat seama că dacă nu îi scotea din starea aceea, nu aveau nici o șansă în repriza a doua. Judecând după starea fiziologică în care se aflau, păreau să se cufunde în sentimentul că erau niște ratați și nu găseau resurse să reușească.

Așa stând lucrurile, Dick a adus un panou pe care se aflau niște articole pe care el le adunase de-a lungul anilor. În fiecare articol era descrisă câte o situație asemănătoare cu cea în care se afla echipa lor în acel moment, în care nu existau sorți de izbândă pentru echipa despre care era vorba. Punându-și jucătorii să citească articolele, el a reușit să le insuflă o încredere nouă că puteau într-adevăr să-și revină - și această încredere (reprezentare interioară) a generat o întreagă stare neurofiziologică nouă. Ce s-a întâmplat? Echipa lui Tomey și-a revenit în cea de-a doua repriză și a jucat jocul vieții, nelăsându-i pe cei din Wyoming să mai marcheze nici un gol toată repriza și câștigând cu 27-22. Au reușit pentru că el le-a schimbat reprezentările interioare - credința lor că acel lucru era posibil.

Nu cu mult timp în urmă mă aflam în același avion cu Ken Blanchard, coautor la cartea *Manager la minut*. Tocmai publicase un articol în revista *Golf Digest*, cu titlul , *Jucător de golf la minut*. Intrase în legătură cu

unul dintre cei mai buni instructori de golf din Statele Unite și, ca urmare, își perfecționase felul de a juca. Spunea că învățase tot felul de lucruri folositoare dar nu prea le putea ține minte pe toate. Atunci i-am spus că nu era nevoie să tânjească după ele. L-am întrebat în schimb dacă a reușit vreodată să lovească perfect o minge de golf. Mi-a răspuns, sigur că da. L-am întrebat dacă făcuse asta în nenumărate rânduri. Mi-a răspuns, sigur că da. Atunci, i-am explicat eu, acea strategie sau mod specific de a-și organiza resursele fuseseră limpede înregistrate în inconștientul său. Tot ce avea de făcut era să se repună în starea în care folosise toate acele informații pe care le avea deja. A durat câteva minute ca să-l învăț cum să intre iar în starea aceea și apoi cum să se folosească din nou de acea dispoziție. (Veți învăța această tehnică în capitolul 17). Ce s-a întâmplat după aceea? S-a dus și a jucat cea mai bună rundă pe care o jucase vreodată în cincisprezece ani, doborând cincisprezece recorduri de lovituri din runda precedentă. De ce? Pentru că nu există o putere mai mare decât aceea pe care ți-o dă o stare productivă. Nu a mai avut nevoie să se lupte ca să-și amintească. A avut acces la tot ce avea nevoie. Trebuia doar să dea drumul la informație.

Țineți minte: comportamentul uman este rezultatul stării în care ne aflăm. Dacă ai obținut vreodată un rezultat bun, îl poți obține din nou, făcând aceleași acțiuni mentale și fizice pe care le-ai făcut atunci. Înainte de Olimpiada din 1984, am lucrat cu Michael O'Brien, un înotător care a participat la cursa de 1.500 m liber. Se antrenase, dar simțea că nu își folosea toate resursele ca să reușească. Intrase într-o serie de blocaje mentale care păreau să-l oprească. Avea oarecare temeri în legătură cu ceea ce putea însemna succesul și astfel ținea către o medalie de bronz sau poate una de argint. Nu se număra printre înotătorii favoriți pentru medalia de aur. Favoritul, George DiCarlo, îl învinsese pe Michael în mai multe rânduri.

Am petrecut o oră și jumătate cu Michael și l-am ajutat să-și modeleze stările de performanță de vârf - adică, să descopere cum să se pună în cele mai productive stări fiziologice ale sale, ce își imaginase, ce își spusese în sinea lui și ce simțise în singura întrecere în care îl învinsese pe George DiCarlo. A început prin a-și aminti ce acțiuni întreprinsese, mentale și fizice, atunci când câștiga întrecerile. Am legat starea în care se afla atunci de un automatism, sunetul focului de revolver care anunța începerea cursei. Am aflat că în ziua în care îl învinsese pe George DiCarlo ascultase buletinul de știri prezentat de Huey Lewis chiar înainte de cursă. Așadar, în finala Olimpiadei a făcut exact ceea ce făcuse în ziua în care câștigase, ba chiar a ascultat și știrile prezentate de Huey Lewis. Și l-a învins pe George DiCarlo, câștigând medalia de aur cu un avans de șase secunde bune.

Ați văzut vreodată filmul *The Killing Fields* (Câmpiile Ucigașe)? Este în acest film o scenă pe care n-am s-o uit niciodată: este vorba de un puști de vreo 12-13 ani care trăiește în miezul haosului și distrugerilor războiului din Cambodgia. La un moment dat, fiind în culmea frustrării, pune mâna

pe o mitralieră și îl spulberă pe un individ. E o scenă șocantă. Poate că vă întrebați, cum Dumnezeu poate un copil de 12 ani să ajungă în stare să facă una ca asta? Ei bine, două lucruri se întâmplă: unul, că este atât de frustrat încât intră într-o stare care îl azvârle în abisurile groaznic de violente din personalitatea lui; al doilea este faptul că trăiește într-un mediu cultural atât de îmbibat cu război și distrugere încât a pune mâna pe o mitralieră pare a fi o reacție normală. I-a văzut pe alții făcând-o și o face și el. Este o scenă groaznic de negativă. Încerc să mă concentrez asupra unor stări mai pozitive. Dar este o însumare dramatică a felului în care putem înfăptui într-o stare - bună sau rea - unele lucruri pe care nu le-am putea înfăptui într-alta. Subliniez mereu acest lucru ca să vi-l întipăresc adânc în minte: tipul de comportament pe care îl adoptă oamenii este rezultatul stării în care se află ei. Cum anume reacționează ei din acea stare se bazează pe modelele copiate de ei din mediul înconjurător-adică, strategiile lor neurologice înmagazinate. Nu l-aș fi putut determina pe Michael O'Brien să câștige medalia olimpică de aur. Ar fi trebuit să muncească o viață întreagă ca să înmagazineze strategiile, reacțiile mușchilor ș.a.m.d. Ceea ce puteam face era să aflăm cum putea să-și convoace resursele lui cele mai eficiente, strategiile lui de succes, pe loc și în momentele cheie, când avea nevoie de ele.

Cei mai mulți oameni întreprind prea puține acțiuni conștiente pentru a-și dirija stările. Se trezesc din somn prost dispuși sau se trezesc plini de energie. Întorsăturile bune îi înalță, cele rele îi dărâamă. Diferența majoră dintre oamenii care acționează în același domeniu stă în eficiența cu care își administrează resursele. Nimeni nu reușește tot timpul, dar există anumiți sportivi care au capacitatea de a se pune într-o stare productivă aproape la comandă, care aproape întotdeauna se ridică la nivelul pe care îl oferă ocazia. Cum de a dat Reggie Jackson toate acele lovituri magistrale la baseball? Cum și-au dezvoltat Larry Bird sau Jerry West neobișnuita abilitate de a atinge/lovi toate acele ținte la semnalul sonor? Au fost în stare să arunce în joc tot ce aveau mai bun în ei exact atunci când a fost nevoie, atunci când era presiunea mai mare.

Schimbarea stării este ceea ce caută cei mai mulți dintre oameni. Vor să fie fericiți, voioși, extaziați, în centrul atenției. Vor liniștea cugetului sau se luptă să scape din niște stări care le displac. Se simt frustrați, supărați, necăjiți, plictisiți. Ce fac cei mai mulți dintre oameni în aceste cazuri? Ei bine, aprind televizorul care le oferă noi reprezentări pe care le pot interioriza, așa că văd ceva și se distrează. Nu se mai află în starea de frustrare. Ies în oraș să mănânce sau fumează o țigară ori iau un drog. Dacă sunt mai entuziaști, pot face chiar puțină mișcare. Singura problemă în mai toate aceste abordări este faptul că sunt doar o rezolvare temporară. Când emisiunea la televizor s-a terminat, revin aceleași reprezentări interioare ale existenței lor. Și le reamintesc și iarăși se simt rău - după ce efectul excesului de mâncare sau al drogului a dispărut. Acum trebuie

plătit prețul pentru schimbarea temporară a stării. Spre deosebire de această situație, cartea de față vă va învăța cum să vă schimbați direct fiziologia și reprezentările interioare fără să folosiți elemente exterioare care, pe termen lung, pot crea de multe ori probleme suplimentare.

De ce apelează oamenii la droguri? Nu pentru că le place să-și înfigă ace în mână, ci pentru că le place experiența și pentru că nu știu nici o altă cale de intrare în acea stare. Am avut în preajma mea copii toxicomani care au dat cu piciorul obiceiului de a se droga după ce au călcat pe cărbuni încinși, pentru că li se oferise un model mai elegant al felului în care pot atinge aceeași stare de extaz. Un puștan care folosea heroină de șase ani și jumătate a terminat de mers pe jăratec și a declarat celor din grup: „Gata! Niciodată după o doză de heroină injectată n-am simțit ceva care să se apropie măcar de ceea ce am simțit la capătul plimbării pe cărbunii aceștia.”

Asta nu însemna că trebuia să meargă mereu pe foc. Trebuia doar să acceseze în mod regulat această nouă stare. Făcând ceva ce i se păruse până atunci imposibil, el și-a dezvoltat un nou model al felului în care putea să facă în așa fel încât să se simtă bine.

Oamenii care au atins desăvârșirea sunt maeștri ai plonjării în cele mai productive zone ale creierului lor. Asta îi deosebește de restul. Esențialul care trebuie reținut din acest capitol este că starea voastră are o putere uluitoare și voi sunteți aceia care o puteți controla. Nu trebuie să vă lăsați la mila oricărei soluții care vă iese în cale.

Există un factor care stabilește dinainte felul în care ne vom reprezenta experiențele vieții noastre - un factor care filtrează felul în care ne reprezentăm lumea. Un factor care determină felurile stărilor pe care ni le vom crea în mod constant în anumite situații. El a fost numit puterea supremă. Haideți acum să investigăm puterea fermecată dată de ...

## Capitolul IV

# Nașterea desăvârșirii: credința sau convingerea

„Omul este ceea ce crede el că este.”

- Anton Cehov

În minunata sa carte, *Anatomy of an Illness* (Anatomia unei boli), Norman Cousins redă o povestire educativă despre Pablo Casals, unul dintre cei mai mari muzicieni ai secolului al XX-lea. Este o povestire despre credință și reinnoire, din care putem învăța cu toții.

Cousins povestește cum l-a întâlnit pe Casals doar cu puțin înainte ca marele violoncelist să împlinească 90 de ani. Cousins spune că era aproape dureros să-l urmărești pe bătrân cum își începea ziua. Slăbiciunea sa și artrita îl făceau neputincios să se îmbrace singur. Emfizemul de care suferea îi împiedica vizibil respirația. Mergea târșăit, cocoșat, cu capul îndreptat înainte. Avea mâinile umflate, cu degetele anchilozate. Părea un om foarte bătrân, foarte obosit.

Înainte să mănânce, s-a îndreptat către pian, unul din multele instrumente muzicale pe care Casals le stăpânea cu măiestrie. Se așeză cu mare greutate în fața lui. Părea să facă un efort îngrozitor ca să-și pună degetele anchilozate și umflate pe clapele pianului.

Apoi s-a întâmplat ceva miraculos. Casals s-a schimbat dintr-o dată în întregime în fața ochilor lui Cousins. A intrat într-o stare productivă și făcând acest lucru, și-a schimbat fiziologia în așa măsură încât a început să se miște și să cânte, lăsând să se vadă rezultatele atât asupra corpului lui cât și asupra pianului, rezultate care nu ar fi fost posibile decât pentru un pianist flexibil, puternic și sănătos. Așa cum spune Cousins, „Degetele i s-au descleștat încet și s-au îndreptat către clape, întocmai ca mugurii unei flori care se îndreaptă către lumina soarelui. I s-a îndreptat spatele. Părea să respire mai ușor.” Numai gândul de a cânta la pian i-a schimbat total starea și astfel și eficiența corpului. Casals a început cu *Clavecinul bine temperat* de Bach, cântând cu mare măiestrie și siguranță. Apoi se

lansă într-un concert de Brahms, iar degetele lui păreau că se luaseră la întrecere pe clape. „întregul lui corp părea să se fi contopit cu muzica,” scria Cousins. „Nu mai era rigid și contorsionat, ci suplu și grațios și complet eliberat din strânsorile artritei.” Când s-a ridicat de la pian părea o cu totul altă persoană decât cea care se așezase ca să cânte. Era mai drept și mai înalt; mergea fără să târșâie picioarele. S-a îndreptat către masa cu micul dejun, a mâncat pe săturate, apoi a plecat să facă o plimbare pe plajă.

De obicei ne gândim la convingeri ca la niște crezuri sau doctrine, și asta și sunt multe dintre ele. Dar în sensul cel mai elementar, o convingere este orice principiu călăuzitor, orice dicton, credință religioasă sau pasiune care poate da un sens vieții. Ne stau la dispoziție nenumărați stimuli. Convingerile sunt niște filtre organizate, prestabilite, pentru modul cum percepem ceea ce ne înconjoară. Convingerile sunt ca niște comandanți ai creierului. Atunci când credem cu tărie că ceva este adevărat, este ca și când am da o comandă creierului nostru în legătură cu felul în care își reprezintă ceea ce se întâmplă. Casals credea în muzică și în artă. Iată ce a dat frumusețe, ordine și noblețe vieții lui și iată ce zilnic făcea încă minuni pentru el. Pentru că el credea în puterea transcendentală a artei lui, care îi dădea niște puteri ce sfidează aproape capacitatea de înțelegere. Convingerile lui îl transformau zilnic dintr-un bătrân obosit într-un geniu plin de vitalitate. În sensul cel mai profund, îl țineau în viață.

John Stuart Mill scria odată: „Forța unei persoane care are o credință este egală cu forța a 99 de oameni care au doar interese.” Iată de ce convingerile deschid calea către desăvârșire. Convingerea trimite o comandă directă către sistemul vostru nervos. Atunci când credeți că ceva este adevărat, chiar intrați în starea că acel ceva este adevărat. Mânuit cu pricepere, convingerile pot fi cele mai puternice forțe care să creeze binele în viața voastră. Pe de altă parte, convingerile care vă limitează acțiunile și gândurile pot fi tot atât de devastatoare pe cât de dătătoare de putere sunt convingerile productive. De-a lungul istoriei, religiile au însuflețit milioane de oameni și le-au dat tăria să facă lucruri de care ei nu se credeau în stare. Convingerile ne ajută să eliberăm resursele cele mai prețioase din adâncul nostru, creând și dirijând aceste resurse în sprijinul rezultatelor pe care urmărim să le obținem.

Convingerile sunt busola și hărțile care ne ghidează către țelurile noastre și ne dau sentimentul de siguranță că vom ajunge acolo. Fără convingeri sau priceperea de a pătrunde la ele, oamenii pot fi lipsiți de puteri. Sunt precum o motocicletă fără motor sau fără ghidon. Cu convingeri călăuzitoare puternice, aveți puterea să treceți la fapte și să creați lumea în care să vreți să trăiți. Convingerile vă ajută să vedeți ce anume vreți și vă dau puteri să obțineți acele lucruri.

De fapt, în comportamentul uman nu există forță mai puternică decât credința. În esență, istoria omenirii este de fapt istoria credinței umane.

Cei care au schimbat istoria - fie Christos, Mahomed, Copernic, Columb, Edison sau Einstein - au fost oamenii care ne-au schimbat convingerile. Pentru a ne schimba propriul comportament, trebuie să începem cu schimbarea convingerilor noastre. Dacă vrem să copiem desăvârșirea, trebuie să învățăm să copiem convingerile celor care ajung la desăvârșire. Cu cât aflăm mai mult despre comportamentul uman, cu atât aflăm mai mult despre puterea extraordinară pe care o au convingerile asupra vieții noastre. În multe privințe, acea putere sfidează modelele logice pe care le avem mulți dintre noi. Este însă limpede că, chiar la nivel fiziologic, credințele (reprezentări interne corespunzătoare) au control asupra realității. Nu cu mult timp în urmă s-a întreprins un studiu asupra schizofreniei. Într-unui din cazuri era vorba de o femeie cu personalitate dublă. În mod normal, nivelurile glicemiei ei erau perfect normale. Dar în momentele când credea că este diabetică, întreaga ei fiziologie se schimba în așa fel încât să semene cu cea a unui diabetic. Convingerea ei devenea realitate.

Tot în acest spirit, s-au făcut numeroase studii în care o persoană aflată în transă hipnotică este atinsă cu o bucată de gheață care îi este reprezentată ca o bucată de metal încins. În locul atins apare invariabil o arsură. Ceea ce a contat nu a fost realitatea, ci convingerea - comunicarea neîndoieșnică directă către sistemul nervos. Creierul face pur și simplu ceea ce i se spune să facă.

Cei mai mulți dintre noi cunosc efectul placebo. Oameni cărora li se spune că un medicament va avea un anumit efect vor simți de mai multe ori acel efect chiar dacă li se va administra o pastilă goală, fără proprietăți active. Norman Cousins, care a aflat printre primii despre puterea credinței în înlăturarea bolii sale, conchide: „Medicamentele nu sunt întotdeauna necesare. Dar credința în vindecare este necesară întotdeauna.” S-a făcut un studiu placebo remarcabil asupra unui grup de pacienți cu ulcer perforat. Grupul a fost împărțit în două. Celor din primul grup li s-a spus că li s-a administrat un medicament nou care le va face bine cu siguranță. Celor din al doilea grup li s-a spus că li se va administra un medicament experimental despre ale cărui efecte se știa foarte puțin. Șaptezeci la sută din cei din primul grup au înregistrat o ameliorare semnificativă a ulcerului. Dar numai 25% din al doilea grup au dat rezultate similare. În ambele cazuri, pacienții au primit un medicament fără nici o proprietate activă. Singura deosebire a fost în sistemul de convingeri adoptat. S-au făcut numeroase studii și mai interesante asupra unor persoane care, primind medicamente cunoscute ca având un efect nociv, nu au manifestat nici un astfel de efect atunci când li s-a spus că rezultatul va fi pozitiv.

Studii conduse de dr. Andrew Weil au dovedit că experiențele celor care folosesc medicamente corespund exact efectelor pe care le așteaptă. A aflat că poate face pe cineva care a primit o doză de amfetamina să se simtă sedat sau pe altcineva care a primit barbiturice să se simtă stimulat.

„«Magia» medicamentelor se află în mintea celui care le folosește, și nu în medicamente," a conchis Weil.

În toate aceste situații, singura constantă care a afectat cel mai puternic rezultatele a fost convingerea, mesajele corespunzătoare, consecvențe transmise creierului și sistemului nervos. Cu toată puterea lui, procesul nu presupune nici un fel de magie obscură. Convingerea nu este nimic altceva decât o stare, o reprezentare interioară care guvernează comportamentul. Poate exista o convingere însuflețitoare în posibilitate - o convingere că vom reuși să facem ceva sau să realizăm altceva. Poate exista o credință descurajatoare - convingerea că nu vom reuși, că limitările noastre sunt limpezi, de nerezolvat și copleșitoare. Dacă voi credeți în succes, veți găsi puteri să-l obțineți. Dacă însă credeți în eșec, acele mesaje vor tinde să vă conducă să trăiți și acea experiență. Țineți minte: aveți dreptate indiferent dacă spuneți că puteți să faceți un anumit lucru sau că nu puteți să-l faceți. Ambele feluri de convingeri au mare putere. Problema este ce fel de convingeri este cel mai bine să avem și cum să ni le dezvoltăm.

Nașterea desăvârșirii începe cu conștientizarea de către noi a faptului că o convingere poate fi aleasă. De obicei nu gândim așa, dar convingerea poate fi o alegere conștientă. Vă puteți alege convingeri care să vă blocheze sau convingeri care să vă sprijine. Șmecheria este să alegeți convingeri care să vă conducă spre succes și către rezultatele pe care le doriți și să vă lepădați de cele care vă trag înapoi.

Cea mai eronată concepție pe care o au oamenii în legătură cu convingerea este că aceasta este un concept intelectual, static, un fel de înțelegere fără legătură cu acțiunea și cu rezultatele. Nimic mai neadevărat! Convingerea reprezintă pragul către desăvârșire tocmai pentru că nu are nimic static și fără legătură.

Convingerea noastră este aceea care hotărăște cât din potențialul nostru vom fi capabili să aruncăm în luptă. Convingerile pot da drumul fluxului de idei sau îl pot opri. Închipuiți-vă următoarea situație: cineva vă spune: „Adu-mi sarea, te rog!", și pe când intri în încăperea alăturată, zici: „Dar nu știu unde e." După o căutare de câteva minute, strigi: „Nu găsesc sarea." Apoi, acel cineva intră în încăperea, ia sarea chiar de pe raftul din fața ta și îți spune: „Uite-o, prostule, e chiar în fața ta. Dacă era șarpe, putea să te muște." Atunci când ai spus: „Nu pot", i-ai comandat creierului tău să nu vadă sarea. În psihologie acest lucru se numește scotom. Țineți minte: orice experiență umană, orice ai spus, auzit, simțit, mirosit sau gustat vreodată este pus la păstrare în creierul tău. Atunci când spui cu convingere că nu poți să-ți amintești ceva, ai dreptate. Atunci când îți spui cu convingere că poți, îi dai un ordin sistemului tău nervos care deschide calea către acea parte din creierul tău care, potențial, este capabilă să furnizeze răspunsurile de care ai nevoie.

*„Pot pentru că ei cred că pot."*

*- Vergiliu*



Din nou, deci, ce sunt convingerile? Sunt abordări pre-organizate, pre-formate ale percepției, care filtrează de o manieră apreciabilă comunicarea către noi înșine. De unde vin convingerile? De ce unii oameni au convingeri care îi propulsează spre succes pe când alții au convingeri care îi ajută doar să eșueze? Dacă vom încerca să modelăm convingerile care cultivă desăvârșirea, primul lucru de care avem nevoie este să aflăm de unde vin acele convingeri.

Prima sursă este mediul înconjurător. Iată unde se desfășoară în chipul cel mai necruțător ciclurile succesului, care generează succes și cele ale eșecului, care generează eșec. Adevărata groază a vieții de ghetto nu o constituie frustrările și privațiunile de zi cu zi. Oamenii le pot depăși. Adevăratul coșmar este efectul pe care îl are mediul asupra convingerilor și viselor. Dacă tot ce vezi este doar eșec, dacă tot ce vezi este doar disperare, îți va fi foarte greu să-ți formezi reprezentările interioare care să cultive succesul. Țineți minte că în capitolul precedent am stabilit că modelarea este ceva ce facem cu toții în mod constant. Dacă tu crești în belșug și succes, îți va fi ușor să imiți belșugul și succesul. Dacă tu crești în sărăcie și disperare, de acolo îți vor veni exemplele de posibilități. Albert Einstein spunea: „Puțini oameni sunt capabili să exprime cu cumpănire păreri care să nu fie influențate de prejudecățile mediului lor social. Cei mai mulți oameni nici măcar nu sunt în stare să formuleze asemenea păreri.”

În cadrul unui curs de modelare pentru nivel avansat, am introdus un exercițiu în care găsim oameni care trăiesc pe străzile marilor orașe. Îi aducem la curs și le modelăm sistemele de convingere și strategiile mentale. Le oferim hrană și multă dragoste și le cerem doar să povestească grupului despre viața lor, ce părere au despre situația în care se află și de ce cred ei că lucrurile stau așa cum stau. Apoi îi comparăm cu oameni care, în ciuda unor mari tragedii fizice și afective, și-au găsit echilibrul în viață.

La o sesiune recentă am întâlnit un bărbat de 28 de ani, puternic, evident inteligent și bine dezvoltat fizic, cu o față chipeșă. De ce era acesta atât de nefericit și își ducea traiul pe străzi în timp ce W. Mitchell - care, cel puțin la prima vedere, avea mai puține resurse care să-i permită să-și schimbe viața - era atât de fericit? Mitchell a crescut într-un mediu care îi oferea exemple, modele de oameni care învinseseră mari potrivnicii pentru a câștiga un trai fericit. Acest mediu îi oferise încrederea în sine: „Și eu puteam să fac așa ceva.” Dimpotrivă, acest tânăr, pe care hai să-l numim John, a crescut într-un mediu în care nu existau asemenea modele. Mama lui era prostituată; tatăl lui făcea închisoare pentru că împușcase pe cineva. Când avea 8 ani, tatăl său îi injectase heroină. Acel tip de mediu a jucat cu siguranță un rol în ceea ce credea el că se putea face - ceva mai mult decât supraviețuire - și cum se putea face: să-ți duci traiul pe străzi, să furi, să încerci să-ți potolești suferința cu droguri. El credea că oamenii profită întotdeauna de tine dacă nu știi să te păzești, că nimeni

nu iubește pe nimeni și altele de acest fel. În noaptea aceea am lucrat cu acest om și i-am schimbat sistemele de convingere (așa cum vom explica în capitolul 6). Ca urmare, el nu s-a mai întors niciodată pe străzi. Din aceea noapte a renunțat la droguri. A început să lucreze, iar acum are prieteni noi și trăiește într-un alt mediu, cu noi convingeri, obținând noi rezultate.

Dr. Benjamin Bloom de la Universitatea din Chicago a studiat o sută de tineri sportivi, muzicieni și studenți cu rezultate de excepție. A fost surprins să constate că cei mai mulți dintre acești copii minune nu au fost scipitori de la bun început.

Dar cei mai mulți dintre ei au fost tratați cu multă atenție, îndrumare și sprijin și astfel au început să se dezvolte. Convingerea că puteau fi deosebiți a existat înainte de a se arăta orice semn vizibil de mare talent.

Mediul poate fi singurul generator extrem de puternic al convingerii, dar nu este doar el. Dacă ar fi așa, atunci am trăi într-o lume statică în care copiii bogați vor cunoaște numai bogăția, iar copiii săraci nu s-ar ridica niciodată deasupra originii lor. Există însă și alte experiențe și căi de învățare care pot fi și ele niște incubatoare ale convingerii.

Întâmplări, extraordinare sau banale, pot ajuta la formarea convingerilor. În viața fiecăruia există întâmplări pe care nu le poate uita niciodată. Unde vă aflați în ziua în care a fost ucis John F. Kennedy? Dacă sunteți suficient de vârstnic încât să vă amintiți, sunt sigur că știți. Pentru mulți oameni, aceea a fost o zi care le-a schimbat pentru totdeauna viziunea lor asupra lumii. Tot astfel, cei mai mulți dintre noi am trăit experiențe pe care nu le vom uita niciodată, momente care ne-au lăsat o impresie atât de puternică încât ni s-au întipărit în minte pentru totdeauna. Acesta este tipul de experiențe care formează convingeri ce ne pot schimba viața.

Când aveam 13 ani, mă întrebam ce aveam să fiu în viața mea și m-am hotărât să devin cronicar sportiv. Am citit într-o zi într-un ziar că Howard Cosell urma să dea autografe pe noua lui carte la o librărie din apropiere. M-am gândit că dacă vroiam să mă fac cronicar sportiv, trebuia să încep prin a lua interviuri unor profesioniști. Și atunci de ce să nu încep cu o somitate în materie? Am plecat de la școală, am împrumutat un reportofon, iar mama m-a dus cu mașina la librăria cu pricina. Când am ajuns acolo, dl. Cosell tocmai se ridica să plece. Am intrat în panică. Mai era și înconjurat de reporteri care se luptau să obțină niște ultime comentarii. M-am strecurat și eu pe sub brațele mai multor reporteri și m-am apropiat de dl. Cosell. Vorbind cu viteza fulgerului, i-am spus ce aveam de gând să fac și l-am rugat să-mi acorde un scurt interviu pe care să-l înregistrez. Înconjurat de zeci de reporteri care îl asaltau, Howard Cosell mi-a acordat un interviu în exclusivitate. Acea experiență mi-a schimbat convingerea despre ceea ce era posibil, cine este abordabil în viață, precum și care este răsplata celui care cere ceea ce vrea. Datorită încurajării d-lui Cosell, am continuat să scriu cronici pentru un ziar și mi-am făcut o carieră în presă.

O a treia cale de a cultiva convingerea este prin intermediul cunoașterii. O experiență directă constituie o formă de cunoaștere. O alta se câștigă citind, văzând filme și percepend lumea așa cum este înfățișată de alții. Cunoașterea este una din căile prin care ne putem descătușa din opreliștile mediului. Oricât de potrivnică este lumea în care trăiești, poți citi despre realizările altora, îți poți crea convingeri care îți vor da posibilitatea să reușești. Dr. Robert Curvin, un politolog de culoare, scria în *The New York Times* cum exemplul lui Jackie Robinson, primul jucător de culoare în marile ligi, îi schimbase viața atunci când era tânăr. „Mă simțeam mai valoros prin atașamentul meu față de el; exemplul lui îmi înălța speranțele.”

O a patra cale de a obține rezultate se creează prin rezultatele deja obținute. Cea mai sigură cale de a crea convingerea că poți face ceva este s-o faci o dată, doar o dată. Dacă ai reușit o dată, e mult mai ușor să-ți formezi convingerea că vei reuși din nou. A trebuit să scriu prima variantă a acestei cărți în mai puțin de o lună ca să nu depășesc termenul de predare. Nu eram sigur dacă pot s-o fac. Dar când a trebuit să scriu un capitol doar într-o zi, am constatat că puteam. Și o dată ce reușisem cu unul, am știut că pot s-o fac din nou. Am fost capabil să-mi formez convingerea care mi-a permis să-mi termin cartea la timp.

Ziaristii învață același lucru despre cum să scrii la termen. Puține lucruri în viață sunt atât de descurajatoare ca acela de a trebui să dai gata o întreagă poveste într-o oră sau chiar mai puțin, sub tensiunea termenului zilnic. Majoritatea ziaristilor începători sunt îngroziți de asta mai mult decât de oricare alt aspect al muncii lor. Dar, ceea ce află este că dacă reușesc o dată sau de două ori, știu că vor mai reuși și pe viitor. Nu devin mai pricepuți sau mai rapizi pe măsură ce înaintează în vârstă, dar o dată încurajați de convingerea că pot da gata o poveste indiferent cât timp au la dispoziție, ei constată că o pot face întotdeauna. Același lucru este valabil și pentru actori, oameni de afaceri, sau oameni din orice domeniu al vieții. A crede că poți face un anumit lucru devine o profeție de auto-împlinire.

A cincea cale de a stabili convingeri este prin crearea în propria minte a experienței pe care ți-o dorești în viitor ca și când s-ar petrece acum. Așa cum experiențe trecute îți pot schimba reprezentările interioare și astfel ceea ce crezi devine posibil, tot astfel poate experiența ta închipuită despre felul cum vrei să stea lucrurile în viitor. Am numit acest lucru a trăi rezultatele înainte ca ele să se întâmple. Atunci când rezultatele pe care le vezi în jur nu te sprijină pentru a fi într-o stare puternică și eficientă, poți pur și simplu să-ți creezi o lume așa cum ți-o dorești și să pășești în acea experiență, schimbându-ți astfel stările, convingerile și acțiunile. Dacă ai fi agent de vânzări, ce ai considera că este mai ușor: să câștigi 10.000 \$ sau 100.000 \$? Răspunsul corect este: mai ușor este să câștigi 100.000 \$. Și îți spun imediat de ce. Dacă țelul tău este să câștigi 10.000 \$, ceea ce te străduiești să faci de fapt este să câștigi suficient ca să-ți

plătești facturile. Dacă acesta este țelul tău, dacă asta îți reprezintă tu în legătură cu faptul că muncești din greu, crezi că vei avea o stare productivă, dătătoare de puteri, plină de entuziasm în timp ce muncești? Simți că tresalți de entuziasm gândindu-te: ah, trebuie să muncesc din greu ca să-mi pot achita niște prăpădite de facturi? Nu știu cum gândești tu, dar mie un asemenea gând nu-mi dă aripi defel.

Dar vânzările sunt vânzări. Trebuie să dai aceleași telefoane, să te întâlnești cu aceiași oameni, să livrezi aceleași produse, indiferent ce speră să realizezi. Este așadar mult mai pasionant, mult mai ademenitor, să te lansezi în luptă pentru 100.000 \$ decât pentru 10.000 \$. Și este mult mai probabil ca acea stare de entuziasm să te îndemne la acțiuni hotărâte care să-ți declanșeze un potențial mai ridicat decât dacă doar speră să-ți duci zilele.

Evident că banii nu sunt singurul mod prin care să te motivezi. Oricare ar fi țelul pe care ți-l stabilești, dacă îți crezi în minte o imagine limpede, a rezultatului pe care vrei să-l obții și ți-o reprezintă ca și când deja ai realizat-o, atunci vei intra în tipul de stare care te va sprijini să obții rezultatele pe care le dorești.

Toate aceste lucruri sunt căi de mobilizare a convingerii. Cei mai mulți dintre noi ne formăm convingerile la întâmplare. Ne impregnăm de lucrurile care ne înconjoară - fie ele bune sau rele. Dar una din ideile cheie ale acestei cărți este că nu sunteți doar o frunză în vânt. Vă puteți controla convingerile. Vă puteți controla felul în care luați model de la alții. Puteți să vă dirijați viața în mod conștient. Vă puteți schimba. Dacă în această carte există vreun cuvânt-cheie, acela este schimbarea. Dați-mi voie să vă pun întrebarea cea mai elementară cu putință. Care sunt câteva dintre convingerile pe care le aveți legate de cine sunteți și de ce sunteți în stare? Vă rog să vă luați un răgaz și să scrieți pe scurt cinci convingeri-cheie care au fost niște opreliști pentru voi în trecut.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Faceți o listă cu cel puțin cinci convingeri pozitive care pot acum să vă servească drept sprijin în realizarea țelurilor voastre cele mai înalte.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Una dintre premisele pe care le deținem este că fiecare afirmație pe care o faceți este datată și este legată de momentul la care a fost făcută. Nu afirmă un adevăr universal valabil. Este valabilă doar pentru o anumită persoană la un anumit moment. Este supusă schimbării. Dacă dețineți sisteme de convingeri negative, ar trebui să știți deja ce fel de efecte dăunătoare au. Esențial este să vă dați seama că aceste sisteme nu sunt mai greu de schimbat ca lungimea părului, afecțiunea voastră față de un anumit fel de muzică, calitatea relațiilor voastre cu o anumită persoană. Dacă aveți o Honda și considerați că ați fi mai fericiți dacă ați avea un Chrysler, un Cadillac sau un Mercedes, stă în puterea voastră să produceți schimbarea.

Reprezentările voastre interioare și convingerile voastre funcționează aproape în același mod. Dacă nu vă plac, le puteți schimba. Avem convingeri fundamentale care sunt atât de importante pentru noi încât am putea băga mâna în foc pentru ele. Sunt cele de felul ideilor legate de patriotism, familie și dragoste. Dar viața noastră este guvernată în mare măsură de convingeri privitoare la posibilitate, succes sau fericire, pe care le-am acumulat fără să ne dăm seama de-a lungul anilor. Secretul este să luați la rând acele convingeri și să vă asigurați că lucrează în folosul vostru, că sunt eficiente și dătătoare de putere.

Am vorbit despre importanța copierii modelului. Copierea desăvârșirii începe cu copierea credinței. Este nevoie de timp pentru a imita anumite lucruri, dar o dată ce puteți citi, gândi și auzi, puteți copia convingerile celor mai realizați oameni de pe planeta noastră. Când a pornit în viață, J. Paul Getty s-a hotărât să afle care sunt convingerile celor mai realizați oameni, apoi s-a apucat să le imite. Puteți copia în mod conștient convingerile lui și ale celor mai mulți lideri citindu-le autobiografiile. Bibliotecile noastre gem de cărți cu răspunsuri la întrebări despre cum să puteți obține aproape orice rezultat vreți.

De unde vin convingerile voastre personale? Vin de la omul de rând de pe stradă? Vin de la emisiunile radio sau TV? Sau de la cei care vorbesc cel mai mult și cel mai tare? Dacă vreți să reușiți, ar fi înțelept să vă alegeți cu grijă convingerile și nu să fluturați de colo-colo și să culegeți ce vă pică în mână. Un lucru important de știut este că potențialele pe care le descătușăm și rezultatele pe care le obținem fac parte toate dintr-un proces dinamic care începe cu convingerea. Îmi place să mă gândesc la acest proces în termenii diagramei care urmează.

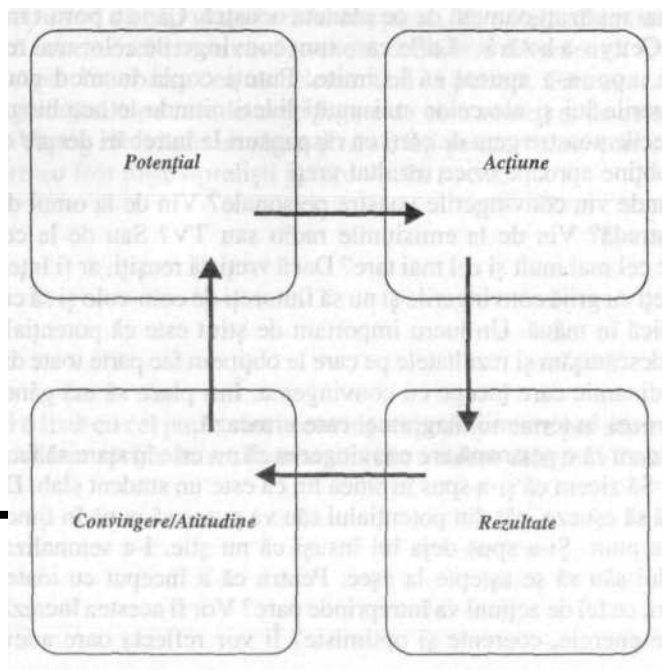
Să zicem că o persoană are convingerea că nu este în stare să facă ceva anume. Să zicem că și-a spus în sinea lui că este un student slab. Dacă se așteaptă să eșueze, cât din potențialul său va putea să pună în funcțiune? Nu prea mult. Și-a spus deja lui însuși că nu știe. I-a semnalizat deja creierului său să se aștepte la eșec. Pentru că a început cu toate acele așteptări, ce fel de acțiuni va întreprinde oare? Vor fi acestea încrezătoare, pline de energie, coerente și optimiste? Îi vor reflecta oare adevărul

potențial? Puțin probabil. Dacă tot ești convins că nu vei reuși, la ce bun să-ți mai dai toată osteneala? Ai început așadar cu un sistem de convingeri care pune accentul pe ceea ce *nu* poți face, un sistem care îi semnalează ulterior sistemului tău nervos să răspundă într-un anume fel. Ai pus astfel în mișcare o parte redusă din potențialul tău. Ai întreprins niște acțiuni cu inima îndoită, doar de probă. Ce fel de rezultate se pot obține astfel? Sunt șanse să fie destul de jalnice. Ce efect vor avea aceste rezultate jalnice asupra convingerilor tale legate de eventuale încercări ulterioare? Sunt șanse ca ele să fortifice convingerile negative cu care a pornit tot acest lanț. Dacă aceasta este o formulă de succes, atunci jucătorii de la L.A. Raiders sunt un grup de balerine.

Avem de a face aici cu o spirală descendentă. Eșecul generează eșec. Oamenii care sunt nefericiți și care duc „o viață ratată”, nu au obținut de cele mai multe ori rezultatele pe care le-au așteptat atâta timp și nu mai cred deloc că le mai pot obține.

Fac puțin sau nu fac nimic ca să-și descătușeze potențialul și încep să încerce să afle cum să facă să-și ducă viața fără să se obosească prea mult. Ce rezultate obțin ei în urma unor astfel de acțiuni? Sigur că rezultatele sunt jalnice și le strivesc convingerile și mai mult, dacă așa ceva e cu putință.

*„Lemnul bun nu crește ușor;  
cu cât e vântul mai puternic, cu atât sunt mai tari copacii.”  
- J. Willard Marriott*



Haideți să privim lucrurile dintr-o altă direcție. Să zicem că începeți prin a avea mari speranțe. Mai mult decât speranțe - credeți cu toată ființa voastră că veți reuși. Începând cu această comunicare limpede, directă, a ceea ce știți că este adevărat, cât din potențialul vostru veți folosi? Probabil că o mare parte. Ce fel de acțiuni veți întreprinde de data aceasta? Veți târăgăna totul și veți ținti la întâmplare? Sigur că nu! Sunteți entuziașt, plin de energie, aveți mari speranțe de reușită, veți folosi artileria grea. Dacă depuneți acest tip de efort, ce roade va da el? Sunt șanse ca ele să fie foarte bogate. Ce efect are aceasta asupra credinței că veți mai obține asemenea rezultate și pe viitor? Acesta este opusul cercului vicios. În acest caz, succesul își trage seva din succes și generează și mai mult succes, și fiecare succes creează mai multă convingere și impulsul de a reuși la nivel tot mai înalt.

Oare dau rateuri și cei foarte înzestrați? Sigur că da. Oare convingerile pozitive sunt o garanție permanentă pentru obținerea de rezultate? Sigur că nu. Dacă vă spune cineva că posedă o formulă magică care să garanteze un succes perpetuu și fără echivoc, cel mai bine ar fi să vă păziți portofelul și s-o luați în celălalt sens. Istoria a dovedit însă în nenumărate rânduri că dacă oamenii își păstrează sistemele de convingeri care îi propulsează, ei vor acționa întotdeauna și vor găsi resursele ca să reușească mereu. Abraham Lincoln a pierdut alegeri importante, dar a continuat să creadă în capacitatea sa de a reuși pe termen lung. El a lăsat succesul să-i dea aripi și a refuzat să se lase strivit de eșec. Sistemul său de convingeri era îndreptat către desăvârșire și până la urmă a atins-o. Și când s-a întâmplat acest lucru, el a schimbat istoria țării sale.

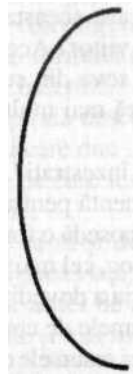
Uneori nu este neapărat nevoie să ai o convingere sau o atitudine nemaipomenită față de ceva anume ca să reușești. Uneori oamenii obțin rezultate remarcabile pur și simplu pentru că nu știu că un anumit lucru este greu sau imposibil. Uneori este suficient doar să nu ai o convingere limitativă. De exemplu, circulă o poveste despre un tânăr care a adormit la ora de matematică. S-a trezit când suna de ieșire, a privit tabla pe care erau scrise două probleme și le-a copiat. S-a dus acasă și a lucrat toată ziua și noaptea următoare. N-a rezolvat-o pe nici una, dar a tot încercat întreaga săptămână. În cele din urmă, a găsit răspunsul la una dintre probleme și l-a prezentat la școală. Profesorul a fost pur și simplu uluit. S-a dovedit că problema pe care o rezolvase elevul era considerată ca fiind fără soluție. Dacă elevul ar fi știut acest lucru, probabil că nu ar fi rezolvat-o. Dar de vreme ce nu și-a spus că nu se poate - ci, de fapt, dimpotrivă: a crezut că trebuia s-o rezolve a fost astfel capabil să găsească o cale de rezolvare.

O altă cale de schimbare a convingerii este să ai o experiență care s-o infirme. Acesta este un alt motiv pentru care practicăm mersul pe cărbuni încinși. Nu mă interesează dacă oamenii pot păși pe cărbuni încinși, ci mă interesează dacă oamenii pot face ceva ce ei credeau că e imposibil.

Dacă puteți face un singur lucru pe care îl credeți absolut imposibil, aceasta vă va determina să vă revizuiți convingerile.

Viața este mai subtilă și mai complexă decât ne place unora dintre noi să credem. Așa că, dacă n-ați făcut-o încă, revizuiți-vă convingerile și hotărâți pe care le puteți schimba acum și cu ce le veți înlocui.

Întrebarea următoare este: figura de mai jos este concavă sau convexă?



Este o întrebare prostească. Răspunsul este: depinde din ce parte o privești.

Realitatea ta este realitatea pe care ți-o crezi tu. Dacă ai convingeri sau reprezentări interioare pozitive, este pentru că tu le-ai creat. Dacă sunt negative, tot tu le-ai creat. Există un număr nesfârșit de convingeri care generează desăvârșire, dar eu am ales șapte dintre ele care mi s-au părut în mod special importante. Le-am numit ...



## Capitolul V

# Cele șapte minciuni ale succesului

*„Mintea este atotputernică, și poate schimba  
Raiul în Iad și Iadul în Rai. ”*

*- John Molton*

Lumea în care trăim este lumea în care ne alegem să trăim, fie că o facem conștient ori inconștient. Dacă alegem bucuria, asta căpătăm. Dacă alegem nefericirea, și pe-asta o căpătăm. După cum am învățat în capitolul precedent, convingerea este fundamentul desăvârșirii. Convingerile noastre sunt abordări organizatorice, constante și specifice ale percepției noastre. Sunt opțiunile fundamentale pe care le facem în legătură cu modul în care ne percepem viața și, în consecință, ale felului în care trăim. Ele depind de felul în care ne deschidem sau nu mintea. Așadar, primul pas către desăvârșire este găsirea convingerilor care să ne ghideze către rezultatele pe care le dorim.

Drumul către succes constă în a ști încotro te îndrepti, a trece la fapte, a ști ce rezultate obții și a avea flexibilitatea de a te schimba, până ajungi la reușită. Același lucru este valabil și pentru convingeri. Trebuie să găsești convingerile care să-ți susțină țelul - acele convingeri care să te ducă acolo unde vrei să ajungi. Dacă ele nu sunt bune pentru așa ceva, trebuie să renunți la ele și să încerci altele noi.

Oamenii sunt uneori dezarmați atunci când le vorbesc despre „minciunile” succesului. Cine oare vrea să trăiască în minciună?

Dar ceea ce vreau eu să spun este că noi nu știm cum este lumea cu adevărat. Nu știm dacă linia este concavă sau convexă. Nu știm dacă avem convingeri adevărate sau false. Ceea ce putem ști totuși este dacă ele funcționează - dacă ne sprijină, dacă ne fac viața mai bogată, dacă ne fac mai buni, dacă ne ajută pe noi și pe alții.

Cuvântul „minciuni” este folosit în acest capitol ca un lucru care să ne amintească mereu că nu știm cu siguranță cum stau exact lucrurile. O

dată ce știm că linia este concavă, de exemplu, nu mai avem libertatea s-o considerăm ca fiind convexă. Cuvântul „minciună” nu înseamnă „să fii viclean sau necinstit”, ci este mai degrabă un mod util de a ne reaminti că indiferent cât de încrezători am fi în legătură cu un concept, ar trebui să rămânem deschiși și spre alte posibilități și spre a învăța continuu. Vă sugerez să luați în considerare aceste șapte convingeri și să hotărâți dacă vă sunt de folos. Eu le-am întâlnit nu o dată la oameni realizați după care am luat model. Pentru a modela desăvârșirea, trebuie să începem cu sistemele de convingeri pentru desăvârșire. Am constatat că aceste șapte convingeri i-au însuflețit pe oameni să-și dea mai mult osteneala, să facă mai mult, să fie mai temerari și să obțină succese mai mari. Nu vreau să spun că acestea sunt singurele convingeri folosite pe calea succesului. Sunt un punct de plecare. Au funcționat pentru alții și aș vrea să aflați dacă pot să funcționeze și pentru voi.

*Convingerea nr. 1: totul se întâmplă dintr-un motiv și cu un scop, și ne este de folos.* Vă mai amintiți povestea lui W. Mitchell? Care era convingerea de bază care l-a ajutat să depășească nenorocirea? S-a hotărât să folosească nenorocirea care i se întâmplase pentru a o face să lucreze în favoarea lui în orice fel cu putință. În același fel, toți oamenii realizați posedă abilitatea neobișnuită de a se concentra pe ceea ce este posibil într-o situație, ce rezultate pozitive s-ar putea obține din ea. Indiferent de răspunsurile negative pe care le primesc din lumea care îi înconjoară, ei gândesc în termeni de posibilități. Ei consideră că totul se petrece dintr-un motiv anume și acesta este în slujba lor. Ei consideră că fiecare potrivnicie conține sămânța unui beneficiu echivalent cu ea sau mai mare.

Vă garantez că oamenii care au reușite remarcabile gândesc astfel. Adaptați acest lucru la viața voastră. Există un număr infinit de moduri de a reacționa la orice situație. Să zicem că în afacerea voastră ratați un contract pe care contaserăți și pe care erați siguri că îl meritați. Unii dintre noi s-ar simți lezați și frustrați. Am putea sta în casă abătuți sau ieși undeva să ne îmbătăm. Unii dintre noi ne-am înfuria. Am putea da vina pe firma care a oferit contractul, închipuindu-ne despre ei că sunt o mână de proști. Sau am putea da vina pe oamenii din firma noastră că au stricat un lucru care se anunța ca sigur.

Toate acestea poate ne-ar răcori un pic, dar nu prea ne ajută. Nu ne apropiem de țelul nostru. Este nevoie de multă disciplină pentru a vă regândi etapele, pentru a învăța din lecțiile dureroase, pentru a drege ce s-a stricat și pentru a lua serios în calcul noi posibilități. Dar e singura cale de a obține un lucru pozitiv din ceva ce pare a fi un rezultat negativ.

Să vă dau un exemplu edificator de ceea ce înseamnă posibilitate. Marilyn Hamilton, o fostă învățătoare și regină a frumuseții, a făcut o carieră strălucită în lumea afacerilor la Fresno, California. A supraviețuit și unui accident îngrozitor. Când avea 29 de ani s-a izbit de o stâncă

colțuroasă într-un accident cu deltaplanul, în urma căruia a paralizat de la mijloc în jos, ajungând astfel într-un cărucior cu roțile.

Marilyn Hamilton s-ar fi putut concentra cu siguranță pe o mulțime de lucruri pe care nu le mai putea face. Dar ea s-a concentrat asupra posibilităților care i se deschideau atunci. A reușit să vadă oportunitatea din tragedie. De la bun început se simțea frustrată în cărucioarele ei cu roțile. Le găsea prea limitative, prea restrictive. Sigur că nici unul din noi nu are probabil idee cum să aprecieze eficiența unui astfel de cărucior. Dar Marilyn Hamilton a avut ideea. Și-a închipuit că este dotată în exclusivitate pentru a concepe un model mai bun. Așadar, s-a întâlnit cu doi prieteni care construiau deltaplâne și au început să lucreze la un prototip pentru un cărucior cu roțile perfecționat.

Cei trei au înființat o companie care se numește Motion Design. Acum este o afacere prosperă de multe milioane de dolari care a revoluționat industria cărucioarelor cu roțile, ajungând să primească premiul California's Small Business of the Year în anul 1984. Prima angajare a fost făcută în 1981, iar acum au 80 de angajați și mai bine de 800 de distribuitori.

Nu știu dacă, în mod conștient, Marilyn Hamilton s-a așezat vreodată și a încercat să-și contureze propriile convingeri, dar a acționat dintr-un simț dinamic al posibilității, un simț al lucrurilor pe care le putea face. Teoretic, toate marile reușite funcționează după același tipar.

Zăboviți un moment și gândiți-vă din nou la convingerile voastre. Vă așteptați în general ca lucrurile să iasă bine sau să iasă prost? Vă așteptați ca eforturile voastre cele mai susținute să dea roade sau vă așteptați să fie zădărnice? Sunteți capabili să vedeți potențialul într-o afacere sau vedeți obstacolele? Mulți oameni înclină să se concentreze mai mult asupra laturii negative decât asupra celei pozitive. Primul pas pe calea schimbării acestei situații este să recunoașteți că așa stau lucrurile. Credința în limite creează oameni limitați. Secretul este să renunțați la acele opreliști și să acționați dintr-un set superior de resurse. Liderii din societatea noastră sunt cei care văd posibilitățile, care pot merge în pustiu și să vadă acolo o grădină. Vi se pare imposibil? Ce s-a întâmplat în Israel? Dacă aveți o credință fermă în posibilitate, este foarte probabil s-o și realizați.

*Convingerea nr. 2: Nu există eșec. Există numai rezultate.* Acesta este aproape un corolar al convingerii nr. 1 și este, în sine, tot atât de important. Cei mai mulți oameni din mediul nostru cultural au fost educați să se teamă de ceva care se numește eșec. Cu toate acestea, cu toții am avut momente când ne doream ceva și obțineam altceva. Cu toții am căzut la un test, am suferit de pe urma unei legături amoroase frustrante care nu a mers, am pus bazele unei afaceri de care s-a ales praful. Am folosit cuvintele „realizări” și „rezultate” pe parcursul întregii cărți pentru că pe acestea le văd oamenii realizați. Ei nu văd eșec. Nu cred în el. Nu intră în vederile lor.

Oamenii reușesc adesea să obțină niște rezultate. Megasuccesele din societatea noastră nu sunt oameni care nu pierd niciodată, ci pur și simplu oameni care știu că dacă încearcă ceva care nu dă rezultatele așteptate de ei, cel puțin câștigă o experiență din care învață ceva. Folosesc ceea ce au învățat după care încearcă altceva. Întreprind alte acțiuni noi și obțin niște rezultate noi.

Gândiți-vă la acest lucru. Care este avantajul, beneficiul pe care îl aveți astăzi față de ziua de ieri? Răspunsul este, desigur, experiența. Cei care se tem de eșec creează dinainte niște reprezentări interioare legate de ceea ce s-ar putea să nu meargă. Este ceea ce îi împiedică să întreprindă chiar acțiunea care ar putea asigura împlinirea dorințelor lor. Vă este teamă de eșec? Ce-ați zice să învățați ceva? Puteți învăța din orice experiență umană și puteți astfel să reușiți în orice ați întreprinde.

Mark Twain spunea odată: „Nu există ceva mai trist decât un pesimist tânăr.” Și are dreptate. Oamenii care cred în eșec duc aproape sigur o existență mediocră. Eșecul este ceva care pur și simplu nu este perceput de cei care reușesc să atingă măreția. Nu-și pierd vremea cu el. Nu leagă trăiri negative de ceva care nu merge.

Haideți să vă dezvoltăm câteva aspecte din viața cuiva. A fost un om care

A eșuat în afaceri la vârsta de 21 de ani.

A fost învins în alegerile legislative la vârsta de 22 de ani.

A eșuat din nou în afaceri la vârsta de 24 de ani.

A fost copleșit de moartea iubitei lui la vârsta de 26 de ani.

A avut o cădere nervoasă la vârsta de 27 de ani.

A pierdut în alegerile pentru Congres la 34 de ani.

A pierdut în alegerile pentru Congres la 36 de ani.

A pierdut în alegerile pentru Senat la 45 de ani.

A ratat postul de vice-președinte la 47 de ani.

A pierdut în alegerile pentru Senat la 49 de ani.

A fost ales Președintele Statelor Unite la vârsta de 52 de ani.

Numele acestui om era Abraham Lincoln. Ar fi ajuns el vreodată președinte dacă ar fi considerat eșecuri toate aceste evenimente din viața lui? Puțin probabil. Există o poveste celebră despre Thomas Edison. După ce a încercat de 9.999 ori să perfecționeze becul electric fără să reușească, l-a întrebat cineva: „Ai de gând să ratezi și a zecea oară?” „Dar nu am ratat. Doar am descoperit încă o cale de a nu inventa becul electric.” El descoperise felul în care o altă categorie de acțiuni generase un alt rezultat.

*„Îndoilele noastre sunt trădători, și ne fac să pierdem binele pe care l-am putea obține adesea, /Prin teama de a-ncerca.”*

*- William Shakespeare*

Învingători, lideri, maeștri - oameni cu putere personală - înțeleg cu toții că dacă încerci ceva și nu obții ceea ce vrei, este vorba doar de o reacție inversă. Folosești acea informație pentru a face o distincție mai fină legată de ceea ce ai nevoie ca să obții rezultatele dorite. Buckminster Fuller scria odată: „Orice a învățat vreodată omenirea, trebuia să învețe doar ca urmare a experienței de încercare-eroare. Oamenii au învățat numai din greșeli.” Uneori învățăm din greșelile noastre, altele din greșelile altora. Zăboviți o clipă să vă gândiți la cele cinci din cele mai mari așa-zise „eșecuri” din viața voastră. Ce ați învățat din acele experiențe? S-ar putea ca ele să fie câteva dintre cele mai prețioase lecții pe care le-ați învățat în viața voastră.

Fuller folosește metafora timonei unei nave. El spune că atunci când timona este îndreptată într-o parte sau în cealaltă, nava se rotește întruna pe loc, ceea ce nu corespunde cu intenția timonierului. El trebuie să corecteze rotația, ducând timona pe direcția inițială într-un proces nesfârșit de acțiune și reacțiune, reglaj și corectare. Închipuiți-vă - o mare liniștită pe care un timonier își conduce ușor nava către destinație, făcând față miilor de deviații inevitabile de la cursul ei. Este o imagine încântătoare, dar și un model minunat de viață reușită. Cei mai mulți dintre noi nu gândesc astfel. Fiecare eroare, fiecare greșală tinde să capete o încărcătură afectivă. Este un eșec. Ne pune într-o lumină nefavorabilă.

De exemplu, mulți oameni se descurajează pentru că sunt supraponderali. Atitudinea lor față de acest fapt nu schimbă nimic. Ar putea foarte bine să se încurajeze la gândul că au reușit să producă grăsime în exces și că de acum trebuie să obțină un alt rezultat - să slăbească. Pot obține acest rezultat nou inițiind noi acțiuni.

Dacă nu sunteți sigur ce acțiuni trebuie să întreprindeți ca să obțineți acest rezultat, citiți cu atenție mărită capitolul 10, sau luați modelul cuiva care a obținut rezultatul numit a fi slab. Aflați ce anume a făcut acea persoană - fizic și mental - pentru a rămâne slab. Faceți și voi la fel și veți obține aceleași rezultate. Atâta timp cât considerați excesul de grăsime drept un eșec, veți fi imobilizați. În momentul în care îl transformați într-un rezultat pe care singuri l-ați obținut, însemnând deci că este unul pe care îl puteți schimba acum, atunci succesul vostru este asigurat. Credința în eșec este un mod de otrăvire a minții. Atunci când strângem în noi emoții negative, acestea ne afectează fiziologia, procesul de gândire, precum și starea noastră. Una dintre opreliștile cele mai mari de care se tem oamenii este teama de eșec. Dr. Robert Schuller, care predă conceptul de gândire în termeni de posibilitate, pune o mare întrebare: „Ce ați încerca să faceți dacă ați ști că nu veți da greș?” Gândiți-vă! Cum ați răspunde? Dacă ați fi convinși că nu puteți da greș ați întreprinde o serie întreagă de noi acțiuni și ați obține niște rezultate solide noi și pe care vi le-ați dorit. Dar nu v-ați simți mai bogat dacă le-ați încerca? Nu acesta este oare singurul mod de a te dezvolta? Vă sugerez așadar să începeți să

vă dați seama chiar de acum că nu există eșec. Nu există decât rezultate, întotdeauna obțineți un rezultat. Dacă nu este cel pe care îl doriți, atunci vă puteți schimba felul de a acționa și veți obține noi rezultate. Tăiați cuvântul „eșec”, înconjurați cuvântul „realizare” în această carte și dedicați-vă în întregime învățării din fiecare experiență.

*Convingerea nr. 3: Orice s-ar întâmpla, asumați-vă răspunderea.* O altă trăsătură pe care marii lideri și cei cu adevărat realizați o au în comun este că acționează din convingerea că ei își creează propria lume. Vorba pe care o veți auzi mai mereu este: „Îmi asum răspunderea. Am eu grijă de asta.”

Nu este o coincidență să auziți exprimat acest punct de vedere iar și iar. Cei realizați înclină să creadă că orice s-ar întâmpla, fie că e bine sau rău, ei au generat acel lucru. Dacă nu l-au generat prin acțiunile lor fizice directe, poate că au făcut-o prin nivelul și caracterul gândurilor lor. Nu știu cât de adevărat este acest lucru. Nici un savant nu poate dovedi că gândurile noastre creează realitatea noastră. Dar este o minciună utilă. Este o convingere care îți dă puteri. Iată de te am decis să mă încred în ea. Eu cred că noi ne generăm experiențele în viață - fie prin comportament fie cu ajutorul gândului - și că putem învăța din toate câte ceva.

Dacă nu credeți că voi vă creați lumea, fie că este făcută din succese, fie din eșecuri, atunci înseamnă că vă lăsați la voia întâmplării. Totul doar vi se întâmplă. Sunteți un obiect, nu un subiect. Vă spun eu, dacă aș avea o asemenea convingere, m-aș retrage și aș căuta o altă societate, o altă lume, o altă planetă. De ce să stați aici dacă nu sunteți decât produsul forțelor exterioare întâmplătoare?

Asumarea răspunderii este, după părerea mea, una dintre cele mai bune măsuri ale puterii și maturității unei persoane. Mai este de asemenea un exemplu de convingeri care sprijină alte convingeri, de capacități sinergice ale unui sistem coerent de convingeri. Dacă nu credeți în eșec, dacă știți că veți realiza ceea ce doriți, nu aveți nimic de pierdut, ba chiar nu aveți decât de câștigat dacă vă asumați răspunderea. Dacă aveți totul sub control, veți reuși.

John F. Kennedy posedă acest sistem de convingeri. Dan Rather a afirmat odată că Kennedy a devenit un adevărat lider în timpul incidentului de la Bay of Pigs, când a apărut în fața poporului american și a spus că la Bay of Pigs s-a comis o atrocitate care nu trebuia să se întâmple - după care el și-a asumat întreaga răspundere pentru acel fapt. Făcând acest lucru, el s-a transformat dintr-un tânăr politician capabil într-un adevărat lider. Kennedy a făcut ceea ce ar trebui să facă orice mare lider. Cei care ocolesc acest lucru își pierd forța.

Același principiu al răspunderii își dovedește valabilitatea și la nivel personal. Cei mai mulți dintre noi au trăit experiența încercării de a-și exprima o emoție pozitivă față de altcineva. Încercăm să-i spunem unei

persoane că o iubim, sau înțelegem o problemă pe care o are cineva. Și în loc să recepționeze acel mesaj pozitiv, acea persoană îl percepe în forma sa negativă. Se supără și devine ostilă. Adesea înclini să te superi și tu, să o învinovățești, să o faci răspunzătoare pentru orice lucru rău care se petrece. Este calea de ieșire cea mai ușoară, dar nu întotdeauna și cea mai înțeleaptă. S-ar putea ca înțelegerea greșită să se datoreze comunicării tale. Încă mai poți obține rezultatul pe care ai dorit să-l aibă comunicarea ta dacă îți mai amintești ce anume urmăreai - adică, felul de comportament pe care voiai să-l creezi. Nu depinde decât de tine să-ți schimbi comportamentul, tonul vocii, expresia feței ș.a.m.d. Spunem că rostul comunicării este răspunsul pe care îl obținem. Prin schimbarea acțiunilor, vă puteți schimba comunicarea. Prin asumarea răspunderii, vă asumați puterea de a schimba rezultatul pe care îl veți obține.

*Convingerea nr. 4: Nu este nevoie să înțelegeți totul pentru a putea folosi totul.* Mulți oameni realizați își conduc existența și după o altă convingere folositoare. Consideră că nu trebuie să știe chiar totul despre un lucru pentru a-l putea folosi. Ei știu cum să folosească ceea ce este esențial fără să simtă nevoia să se împotmolească în toate amănuntele legate de acel lucru. Dacă ați studia oamenii care au totul în mână, ați constata că știu multe lucruri utile despre o seamă de fapte, dar adesea stăpânesc prea puțin cele mai mici amănunte ale întreprinderii lor.

Am vorbit în primul capitol despre felul în care urmarea exemplului altor oameni ne economisește una din resursele noastre de neînlocuit - timpul. Observând oamenii realizați pentru a descoperi ce anume întreprind pentru a obține rezultate, suntem capabili să le copiem acțiunile - și astfel și rezultatele lor - într-un timp mult mai scurt. Timpul este unul din lucrurile pe care nimeni nu le poate crea pentru noi. Dar cei realizați reușesc invariabil să fie zgârciți cu timpul. Ei extrag esența dintr-o situație, își iau ceea ce le trebuie, iar restul nu-i mai interesează. Sigur că dacă ceva îi contrariază, dacă vor să înțeleagă cum funcționează un motor sau cum se fabrică un produs, își acordă un timp în plus ca să afle. Dar întotdeauna știu exact cât de mult au nevoie. Întotdeauna știu ce este esențial și ce nu.

Pun pariu că dacă v-aș cere să-mi explicați cum funcționează electricitatea, mi-ați răspunde ceva între zero și un răspuns sumar. Cu toate acestea sunteți fericit să acționați comutatorul și să aprindeți lumina. Mă îndoiesc că în acest moment stați și citiți această carte acasă, la lumina lumânării. Oamenii de succes sunt extrem de pricepuți la a face deosebire între ceea ce le este necesar să înțeleagă și ce nu. Pentru a folosi eficient informațiile din această carte, pentru a folosi eficient tot ceea ce sunteți în această viață, ar trebui să descoperiți că există un echilibru între folos și cunoaștere. Vă puteți petrece tot timpul studiind rădăcinile, sau puteți învăța să culegeți roadele. Oamenii de succes nu sunt neapărat cei mai

informați și atoteștiutori. Probabil că erau o mulțime de savanți și ingineri la Stanford și la Cal Tech care știau mai multe despre circuitele computerelor decât Steve Jobs sau Steve Wozniak, dar ei au fost unii dintre cei mai eficienți în a folosi ceea ce aveau. Ei au fost aceia care au obținut rezultate.

*Convingerea nr. 5: Oamenii constituie marea voastră resursă.* Indivizii desăvârșiți - adică cei care obțin rezultate remarcabile - au aproape fără excepție un extraordinar simț al respectului și aprecierii față de oameni. Au simț de echipă, simț al țelului comun și al unității. Dacă ar fi să privim atent în miezul conținutului cărților din noua generație având ca subiect afacerile, cum sunt: *Innovation and Entrepreneurship (Inovație și Antreprenoriat)*, *In Search of Excellence (În Căutarea Desăvârșirii)*, *The One Minute Manager (Manager la minut)*, am constata că nu există succes durabil fără legături între oameni, și că drumul către reușită presupune formarea unei echipe eficiente, ai cărei membri să lucreze bine împreună. Am văzut rapoarte despre fabricile japoneze unde lucrătorii mănâncă la cantină la un loc cu cadrele de conducere și unde ambele categorii au acces reciproc la evaluarea realizărilor. Succesul lor reflectă minunile care pot fi împlinite mai ales atunci când îi respectăm pe oameni și nu când încercăm să-i manipulăm.

Când Thomas J. Peters și Robert K. Waterman, Jr., autorii cărții *In Search of Excellence*, au decelat factorii care au determinat prosperitatea unor companii, unul dintre elementele cheie descoperite de ei a fost atenția neîngrădită față de oameni. „Cu greu găsești un leit-motiv mai răspândit la companiile de elită decât respectul față de individ”, scriau ei. Companiile care reușiseră erau acelea în care oamenii erau tratați cu respect și demnitate, companiile care își considerau angajații ca pe niște parteneri și nu ca pe niște instrumente. Ei evidențiază că într-un studiu, 18 din 20 de cadre de conducere de la Hewlett-Packard care au fost chestionate, au răspuns că succesul companiei a depins de o filosofie orientată pe oamenii angajați la Hewlett-Packard. HP nu este o firmă de vânzare cu amănuntul către populație și nici o companie de servicii care depinde de bunăvoința acesteia. Se ocupă cu cea mai complexă tehnologie de ultimă oră. Dar chiar și acolo, este limpede că a te ocupa efectiv de oameni reprezintă cerința primordială.

Așa cum sunt multe dintre convingerile înșirate aici, aceasta este mai ușor de exprimat în cuvinte decât de adoptat. Este ușor să vorbești în sprijinul ideii de a trata oamenii cu respect - fie ei din familia ta sau cei cu care lucrezi. Dar nu totdeauna este la fel de ușor s-o și faci.

Pe măsură ce citiți această carte, păstrați în minte imaginea timonierului care tot orientează cursul navei ducând-o către destinație. Același lucru se petrece și în viață. Trebuie să fim permanent vigilenți, să ne reorientăm comportamentul și să ne reorientăm acțiunile pentru a fi siguri că ne



îndreptăm spre destinația dorită. A spune că tratezi oamenii cu respect și a o face nu este același lucru. Cei care reușesc, găsesc ecou în sufletul oamenilor când întreabă: „Cum am putea face mai bine acest lucru?“, „Cum am putea repera asta?“, „Cum am putea obține rezultate mai bune?“ Ei știu bine că oricât de sclipitor ar fi un om, îi va fi greu să îmbine talentele de colaborare ale unei echipe eficiente.

*Convingerea nr. 6: A munci înseamnă să te recreezi.* Cunoașteți cumva vreo persoană care a avut mari realizări făcând o muncă pe care o ura? Eu nu știu pe nimeni. Una dintre cheile succesului este să realizezi un mariaj fericit între ceea ce faci și ceea ce îți place să faci. Pablo Picasso spunea odată: „Atunci când muncesc, mă relaxez; mă obosește să stau degeaba sau să mă ocup de musafiri.“

Poate că nu pictăm la fel de bine ca Picasso, dar ne putem da osteneala să găsim o ocupație care să ne înviorizeze și să ne entuziasmeze. Și putem aduce în munca noastră - oricare ar fi ea - elemente din ceea ce facem ca divertisment. Mark Twain spune: „Secretul succesului este să faci din vocația ta o vacanță.“ Asta par să facă oamenii realizați.

Am tot auzit în ultima vreme despre oameni dependenți de muncă (workaholics). Există într-adevăr oameni a căror muncă a devenit un fel de obsesie nesănătoasă. Nu par să aibă nici o bucurie de pe urma muncii lor, dar ajung într-o fază în care nu mai pot face nimic altceva.

Cercetătorii află în continuare lucruri surprinzătoare despre unii oameni dependenți de muncă. Unii dintre ei par să aibă o pornire maniacă de-a binelea, concentrată pe muncă pentru că le place munca lor. Îi provoacă, îi stimulează, le îmbogățește viața. Acești oameni înclină să considere munca așa cum cei mai mulți dintre noi considerăm recreerea. Ei o văd ca pe un mijloc de extindere, de a afla lucruri noi, de a explora noi căi.

Există oare ocupații care oferă mai multă mulțumire sufletească decât altele? Sigur că da. Secretul este să-ți croiești drum către acele ocupații. Aici funcționează una din acele spirale ascendente. Dacă poți descoperi un mod creator de a-ți desfășura activitatea, te va ajuta să te îndrepti către o muncă mai plăcută. Dar dacă nu este decât o corvoadă, doar un mod de a-ți câștiga existența, niciodată nu va fi mai mult decât atât.

Am vorbit mai devreme despre natura sinergică a unui sistem coerent de convingeri, a felului în care convingeri pozitive vin în sprijinul altor convingeri pozitive. Iată un nou exemplu. Nu cred că există ocupații-impas. Nu există decât oameni care și-au pierdut simțul posibilității, oameni care s-au hotărât să nu-și asume nici o răspundere, oameni care s-au hotărât să creadă în eșec. Nu vreau să vă sugerez să deveniți dependent de muncă. Nu vă sugerez nici să faceți în așa fel încât lumea voastră să graviteze în jurul muncii voastre. Vă sugerez doar că vă veți îmbogăți și lumea și munca dacă îi veți conferi aceeași doză de curiozitate și vitalitate pe care le conferiți recreerii voastre.

*Convingerea nr. 7: Nu poți avea reușite de durată fără angajament.* Indivizii realizați cred în puterea angajării. Dacă există o singură convingere care este aproape inseparabilă de succes, aceea este că marele succes nu se poate realiza fără un mare angajament. Dacă vă uitați la oamenii de succes din orice domeniu, vă veți da seama că ei nu sunt neapărat nici cei mai buni sau cei mai scilipitori, nici cei mai rapizi sau cei mai puternici. Veți constata că aceștia au o mare putere de angajare. Anna Pavlova, marea balerină rusă, spunea odată: „Să urmărești neobosit un singur țel: acesta este secretul succesului.” Este un alt punct de pornire pentru Formula Succesului Suprem de care vă vorbeam - să-ți cunoști realizarea, să copiezi ceea ce merge, să treci la fapte, să-ți dezvolti acuitatea senzorială pentru a ști ce rezultate obții și să le șlefuiiești mereu până când obții ceea ce dorești.

Observăm acest fenomen în toate domeniile, chiar și în cele în care talentul nativ ar părea să aibă cea mai mare pondere. Să luăm ca exemplu sporturile. Cum se explică faptul că Larry Bird este unul dintre cei mai buni jucători de baschet? Sunt mulți care încă se mai întrebă. Este lent. Nu poate sări. Într-o lume de gazele grațioase, el pare uneori să se miște cu încetinitorul. Cu toate acestea însă, Larry Bird reușește pentru că este angajat cu trup și suflet pe calea succesului. Are un antrenament mai dur, are și o mai mare duritate mentală, joacă mai dur, vrea să obțină mai mult. Obține mai mult folosindu-și priceperile mai mult decât oricine altcineva. Peter Rose și-a croit drum spre Cartea Recordurilor în același fel, folosindu-și constant angajarea pe calea desăvârșirii ca pe o forță care îl determină să investească tot ce are în tot ceea ce face. Tom Watson, marele jucător de golf, nu era un mare personaj la Stanford. Era un jucător ca oricare altul din echipă. Dar antrenorul lui încă se minunează, declarând: „N-am văzut niciodată pe cineva să se antreneze mai mult.” Diferența dintre talentele pur fizice dintre sportivi rareori poate spune ceva edificator. Doar calitatea angajării separă ceea ce este bun de ceea ce este măreț.

Angajarea este o componentă importantă a reușitei în orice domeniu, înainte să dea marea lovitură, lui Dan Rather i se dusese vestea că era cel mai trudit reporter de televiziune din Houston. Încă se mai vorbește de un reportaj pe care l-a făcut stând atârnat de un copac în timpul unui uragan care se îndrepta vijelios către coasta Texasului. Zilele trecute am auzit pe cineva spunând despre Michael Jackson că ar fi o minune petrecută peste noapte. Peste noapte? Are mare talent Michael Jackson? Sigur că are. Dar și-l cultivă de când avea 5 ani. De atunci a început să cânte în spectacole, să-și exerseze vocea, dansul, să-și compună cântecele. Sigur că are un talent din naștere. A și fost crescut într-un mediu care i l-a cultivat; și-a dezvoltat un sistem de convingeri care l-au stimulat; a avut multe modele reușite la îndemână; l-a călăuzit și familia. Și totuși esențialul este că el a fost dispus să plătească prețul. Îmi place să folosesc expresia

C.O.P. - Cu Orice Preț. Oamenii de succes sunt dispuși să obțină succesul cu orice preț. (Se înțelege de la sine că C.O.P. nu înseamnă să faci ceva care să-i facă vreun rău altcuiva.) Acest lucru, la fel de mult ca orice altceva, este ceea ce îi deosebește de ceilalți.

Mai sunt și alte convingeri care stimulează desăvârșirea? Sigur că da. Cu atât mai bine dacă vă gândiți și la altele. Pe tot parcursul acestei cărți puteți descoperi și adăuga orice observații sau analize. Țineți minte: succesul lasă loc pentru indicii. Studiați-i pe cei care au succes. Aflați ce convingeri-cheie îi animă și le dă puterea să acționeze constant și să obțină rezultate remarcabile. Aceste șapte convingeri au făcut minuni cu alții înaintea voastră și eu cred că pot face minuni și cu voi *dacă* vă puteți angaja să le aveți mereu în vedere.

Aproape că vă aud gândind: ei, e un mare „dacă” aici. Dar dacă aveți niște convingeri care nu vă sprijină? Dar dacă în realitate convingerile voastre sunt negative, nu pozitive? Cum să ne schimbăm convingerile? Deja ați făcut primul pas, în mod conștient. Știți ce vreți. Al doilea pas este să acționați, să învățați să vă controlați reprezentările interioare și convingerile, să învățați cum să vă controlați creierul.

Până acum am încercat să îmbinăm piesele care cred eu că duc către desăvârșire. Am început cu ideea că informația este apanajul regilor, că maeștri în arta comunicării sunt acei care știu ce vor și care acționează eficient, modificându-și manifestările comportamentale până când obțin ceea ce și-au dorit. Am învățat în capitolul 2 că drumul către desăvârșire trece prin procesul de copiere. Dacă puteți găsi oameni care au avut succese răsunătoare, puteți să le luați ca model acțiunile pe care le întreprind constant pentru a obține rezultate - convingerile lor, sintaxa mentală și fiziologia - așa încât să obțineți rezultate asemănătoare într-un timp mai scurt de învățare. În capitolul 3 am vorbit despre puterea stării. Am văzut care este influența unei stări neurofiziologice comportamentale puternice, productive și eficiente. În capitolul 4 am învățat despre natura convingerilor și felul în care convingerile dătătoare de puteri deschid calea către desăvârșire. În acest capitol am explorat cele șapte convingeri care constituie piatra de temelie pentru desăvârșire.

Acum am de gând să vă împărtășesc niște tehnici solide care vă pot ajuta să vă folosiți de cele învățate. Este momentul să aflu...

## Capitolul VI

# Controlează-ți mintea: cum să-ți dirijezi creierul

*„Nu găsi cusur, găsește un remediu.”*

*- Henry Ford*

Acest capitol este despre găsirea de remedii. Am vorbit până acum despre ce ar trebui să schimbi ca să-ți schimbi viața, care sunt stările care îți dau puteri și care te lasă vlăguit. De acum vei putea învăța cum să-ți schimbi stările așa încât să obții ceea ce vrei și atunci când vrei. De obicei, oamenilor nu le lipsesc resursele; le lipsește controlul asupra lor. Acest capitol vă va învăța cum să dețineți controlul, cum să gustați mai mult din seva vieții, cum să vă schimbați stările, acțiunile și, implicit, rezultatele pe care le determinați în corpul vostru - toate acestea în câteva momente.

Modelul de schimbare pe care îl predau eu și care se prezintă în PNL se deosebește foarte mult de cel folosit în multe școli de terapie. Canonul terapeutic care este o pasișă a diferitelor școli este atât de familiar încât a devenit un soi de totem cultural. Un mare număr de terapeuți consideră că pentru a te schimba, trebuie să te întorci la experiențe negative adânc înrădăcinate și să le retrăiești. Există ideea că oamenii trăiesc experiențe negative care se adună în lăuntru lor ca un lichid, până când nu mai este loc și atunci acestea izbucnesc sau se revarsă. Singura modalitate de a intra în legătură cu acest proces este - consideră terapeuții - să retrăiești întâmplările respective suferind din nou și apoi să încerci să te eliberezi de ele o dată pentru totdeauna.

Întreaga mea experiență îmi spune că aceasta este una dintre cele mai ineficiente modalități de a-i ajuta pe oameni să scape de probleme. În primul rând, atunci când îi ceri cuiva să se întoarcă și să retrăiască o traumă îngrozitoare, îi pui în cea mai dureroasă și cea mai neproductivă stare cu putință. Dacă pui pe cineva într-o stare neproductivă, șansele lui să aibă niște manifestări comportamentale noi și productive și niște rezultate noi sunt reduse într-o mare măsură. Acest gen de abordare ar putea chiar

să consolideze acel tipar neproductiv și dureros. Aducând continuu la suprafață niște stări neurologice limitative și dureroase, devine mult mai ușor să le declanșezi pe viitor. Cu cât re trăiești mai mult o anumită stare, cu atât cresc șansele să o folosești din nou. Poate de aceea durează atât de mult să obții rezultate folosind terapii tradiționale.

Am câțiva prieteni buni care sunt terapeuți. Le pasă cu adevărat de pacienții lor. Ei cred că ceea ce fac are importanță. Și chiar are. Chiar se obțin rezultate prin terapia tradițională. Întrebarea este dacă nu s-ar putea obține aceste rezultate cu mai puțină suferință din partea pacienților, și într-un timp mai scurt. Răspunsul este da - dacă luăm ca model acțiunile celor mai eficienți terapeuți din lume; tocmai asta au făcut Bandler și Grinder. De fapt, stăpânind o înțelegere simplă a felului în care funcționează creierul tău, poți deveni propriul tău terapeut, propriul tău sfătuitor. Poți ajunge dincolo de terapie, poți deveni capabil să-ți schimbi singur sentimentul, emoția sau comportamentul în decursul câtorva momente.

Obținerea unor rezultate mai bune începe o dată cu crearea unui nou model pentru procesul de schimbare. Dacă îți imaginezi că înăuntrul tău se adună problemele până când se vor revărsa, exact aceasta este trăirea pe care o vei avea. În locul durerilor care se adună ca un lichid mortal eu văd activitatea noastră neurologică ca pe un tonomat. Ceea ce se întâmplă cu adevărat este că ființele omenești trăiesc mereu experiențe care sunt înregistrate. Le depozităm în creier așa cum stau discurile într-un tonomat. Ca și discurile din tonomat, înregistrările noastre pot fi ascultate în orice moment dacă din mediul nostru este declanșat exact stimulul care trebuie, dacă se apasă pe butonul care trebuie.

Așadar, ne putem alege să ne amintim niște experiențe sau putem apăsa pe butoanele care declanșează „cântece” de fericire și bucurie, sau putem apăsa pe butoanele care generează durere. Dacă planul tău terapeutic cuprinde apăsarea mai mereu pe butonul care declanșează durere, s-ar putea să consolidezi chiar starea negativă pe care vrei de fapt s-o schimbi.

Eu cred că trebuie să faci complet altceva. Poate că pur și simplu îți poți reprograma tonomatul ca să cânte un cu totul alt cântec. Lovești același buton, dar în loc să-ți cânte cântecul trist, îți oferă în schimb unul care te extaziază. Sau dacă nu, ai putea să-ți reînregistrezi vechiul disc - ai putea să scoți vechile amintiri și să le schimbi.

Ideea este că dacă discurile vechi nu sunt ascultate, ele nu se vor aduna în teanc ca să explodeze. Așa ceva este absurd. Și pe cât de simplă este procedura de reprogramare a unui tonomat, la fel de ușor este să-ți schimbi modul de a genera sentimente și emoții neproductive. Nu trebuie să trăim toată acea durere amintită pentru a ne schimba starea. Ceea ce trebuie să facem este să ne schimbăm reprezentările interioare dintr-una negativă într-una pozitivă care este declanșată automat și ne face să obținem rezultate mai bune. Trebuie să intensificăm circuitele care duc la fericire și să le închidem de tot pe cele care duc la durere.

PNL are în vedere structura experienței umane, nu conținutul ei. Dacă dintr-un punct de vedere personal putem fi compătimitori, de fapt nu dăm doi bani pe ceea ce s-a întâmplat. De fapt, nouă ne pasă felul cum adunăm în minte ceea ce s-a întâmplat. Care este deosebirea dintre felul în care îți generezi o stare de deprimare și felul în care îți produci una de fericire? Deosebirea cea mare este în felul în care îți structurezi reprezentările interioare.

*„Nimic nu are putere asupra mea  
în afară de ceea ce las eu să treacă prin gândurile mele conștiente.”  
- Anthony Robbins*

Reprezentările interioare ni le structurăm prin intermediul celor cinci simțuri - văzul, auzul, pipăitul, gustul și mirosul. Cu alte cuvinte, percepem lumea sub forma senzațiilor vizuale, auditive, tactile, gustative sau olfactive. Așadar orice experiență pe care o depozităm în minte este reprezentată prin intermediul acestor simțuri, și mai ales prin cele trei modalități majore - mesajele vizuale, auditive sau tactile.

Aceste modalități sunt grupări cuprinzătoare ale felului în care ne formăm reprezentările interioare. V-ați putea considera cele cinci simțuri sau sisteme de reprezentare drept ingredientele din care puteți alcătui orice experiență sau rezultat. Țineți minte că dacă oricine este capabil să obțină un anumit rezultat, acel rezultat este obținut prin acțiuni specifice, atât mentale cât și fizice. Dacă imitați exact aceleași acțiuni, puteți copia și rezultatele pe care le obține acea persoană. Pentru a obține un rezultat, trebuie să știți de ce ingrediente este nevoie. „Ingredientele” tuturor experiențelor umane derivă din cele cinci simțuri, sau modalități. Nu este totuși destul să știi doar ce ingrediente sunt necesare. Pentru a obține exact rezultatele pe care le dorești trebuie să știi exact cât este necesar din fiecare ingredient. Dacă folosești prea mult sau prea puțin dintr-un anumit ingredient, nu vei obține tipul și calitatea rezultatului pe care ți-l dorești.

Când o ființă omenească vrea să schimbe ceva, de obicei vrea să schimbe unul sau amândouă lucrurile: cum se simte - adică starea în care este, și/sau cum se comportă. De exemplu, un fumător vrea adesea să schimbe cum se simte fizic și afectiv (starea), ca și tiparul său comportamental de a întinde mâna după o țigară și apoi după alta. În capitolul despre puterea stării, am clarificat faptul că există două căi de a schimba stările oamenilor și, implicit, manifestările lor comportamentale - fie schimbând fiziologia, care va determina schimbarea felului de a simți și a tipului de manifestare comportamentală pe care îl vor adopta, sau schimbându-le reprezentările interioare. În acest capitol vom învăța cum anume să schimbăm felul în care ne reprezentăm lucrurile astfel încât să ne dea puterea să simțim și să adoptăm tipurile de comportament care să ne sprijine în atingerea scopurilor noastre.

Există două lucruri pe care le putem schimba legat de reprezentările noastre interioare. Putem schimba ce ne reprezentăm - de exemplu, dacă

ne imaginăm scenariul cel mai rău cu putință, îl putem schimba închipuindu-ne cel mai bun scenariu cu putință. Sau putem schimba felul cum ne reprezentăm ceva. Mulți dintre noi au în minte anumite clape care declanșează anumite răspunsuri. De exemplu, unii oameni se simt foarte motivați dacă își imaginează ceva foarte foarte mare. Alții consideră că tonul vocii pe care îl folosesc atunci când își vorbesc lor înșiși despre ceva anume le determină în mare măsură motivația. Aproape cu toții avem anumite submodalități-cheie care declanșează răspunsuri imediate înăuntrul nostru. O dată ce am descoperit diferitele moduri în care ne reprezentăm lucrurile și cum anume ne afectează, ne putem controla mintea și putem începe să ne reprezentăm lucrurile în așa fel încât să ne încurajeze, nu să ne frâneze.

Dacă cineva a obținut un rezultat pe care noi am vrea să-l luăm ca model, trebuie să știm mai mult decât faptul că și-a creat în minte o anumită imagine și și-a spus ceva în sinea lui. Avem nevoie de instrumente de o mai mare finețe pentru a avea într-adevăr acces la cele ce se petrec în mintea lui. Aici intră în scenă submodalitățile. Ele sunt un fel de cantități precise de ingrediente necesare pentru a obține un rezultat. Sunt cele mai mici și cele mai precise cărămizi care alcătuiesc structura experienței umane. Pentru a putea înțelege și, deci, controla o experiență vizuală, trebuie să știm mai multe despre ea. Trebuie să știm dacă este strălucitoare sau întunecată, în alb-negru sau colorată, dacă este mobilă sau statică. Tot astfel, în cazul în care este o comunicare auditivă, am vrea să știm dacă este tare sau încet, aproape sau departe, dacă are rezonanță sau sună a doagă. Am vrea să știm dacă o experiență tactilă este moale sau tare, ascuțită sau netedă, flexibilă sau rigidă. Am alcătuit o listă cu submodalități pe care vi le dezvălui în continuare.

## LISTĂ CU POSIBILE SUBMODALITĂȚI

### Vizuale

1. Film sau stop-cadre
2. Panoramă sau imagine încadrată (dacă este încadrată, forma cadrului)
3. Colorat sau alb-negru
4. Luminozitate
5. Mărimea imaginii (mărime naturală, mai mare, mai mică)
6. Mărimea obiectului (obiectelor) central(e)
7. Cu propria persoană în imagine sau în afara ei
8. Distanța dintre imagine și propria persoană
9. Distanța dintre obiectul central și propria persoană
10. Imagine tridimensională
11. Intensitatea culorii (sau alb-negru)
12. Gradul contrastului
13. Mișcare (dacă există, rapidă sau lentă)
14. Focalizare (care părți - înăuntru sau înafară)

15. Focalizare intermitentă sau stabilă
16. Unghiul de vedere
17. Număr de imagini (schimbări de cadru)
18. Localizare
19. Altele?

**Auditive**

1. Volum
2. Cadentă (întreruperi, grupaje)
3. Ritm (regulat, neregulat)
4. Inflexiuni (cuvinte subliniate, cum anume)
5. Tempo
6. Pauze
7. Tonalitate
8. Timbru (calitate, de unde are rezonanță)
9. Sunete unice (grave, domoale etc.)
10. Sunetul este de jur împrejur - spațial
11. Localizare
12. Altele?

**Tactile**

1. Temperatură
2. Textură
3. Vibrație
4. Presiune
5. Mișcare
6. Durată
7. Stabilă - intermitentă
8. Intensitate
9. Greutate
10. Densitate
11. Localizare
12. Altele?

**Pentru durere**

1. Urzicător
2. Fierbinte-Rece
3. Tensiune musculară
4. Acută-Surdă
5. Apăsare
6. Durată
7. Intermitentă (ca palpațiile)
8. Localizare
9. Altele?

O altă distincție importantă este dacă o imagine este asociată sau disociată. O imagine asociată este aceea pe care ți-o faci ca și când ai fi martor direct la un anumit lucru. O vezi cu propriii tăi ochi, o auzi și o



simți ca și când te-ai afla chiar atunci în propriul tău corp. O imagine disociată este acea imagine pe care o trăiești ca și când ai urmări-o dinafară corpului tău. Dacă vezi o imagine disociată a propriei persoane este ca și cum ai vedea un film despre tine.

Zăboviți un moment și încercați să vă amintiți o experiență plăcută pe care ați trăit-o. Încercați de fapt să vă imaginați din nou în acea experiență. Să vedeți ceea ce ați văzut atunci cu propriii ochi: evenimentele, imaginile, culorile, strălucirea etc. Să auziți ceea ce ați auzit atunci: vocile, sunetele etc. Să simțiți ce ați simți atunci: emoțiile, temperatura etc. Trăiți astfel ca să vedeți cum este. Acum ieșiți din corpul vostru și încercați să simțiți cum pășiți în afara situației, dar dintr-un loc de unde puteți încă să vă vedeți acolo, în trăirea cu pricina. Închipuiți-vă experiența ca și când v-ați vedea jucând într-un film. Ce deosebire este între sentimentele pe care le încercați acum și cele de atunci? În care din cazuri sunt sentimentele mai puternice, atunci sau acum? Diferența dintre acestea este diferența dintre o experiență asociată și o experiență disociată.

Folosind diferențele de submodalitate, precum asociație/disociație, vă puteți schimba radical experiența de viață. Aduceți-vă aminte, am învățat că orice comportament uman este consecința stării în care ne aflăm, și că stările noastre sunt create de propriile noastre reprezentări interioare -lucrurile pe care ni le imaginăm, ni le spunem etc. Așa cum un regizor de film poate schimba efectul pe care îl are filmul său asupra unui public, și voi puteți schimba efectul pe care îl are orice experiență din viață asupra voastră. Un regizor poate schimba unghiul camerei de filmat, volumul și felul muzicii, viteza și gradul de mișcare, culoarea și calitatea imaginii, și să creeze astfel publicului orice stare vrea el. Tot astfel vă puteți dirija creierul pentru a genera orice stare sau comportament care să vă sprijine în atingerea celor mai înalte țeluri sau rezolvarea necesităților.

Să vă arăt cum. Este foarte important să faceți aceste exerciții, așa încât să citiți câte unul pe rând, apoi să vă opriți și să-l efectuați înainte de a-l citi pe următorul. Ar fi amuzant să faceți exercițiile împreună cu altcineva. Să le citiți și să răspundeți la ele pe rând.

Aș vrea să vă gândiți la o amintire plăcută. Poate fi una recentă sau mai veche. Închideți ochii, relaxați-vă și gândiți-vă la ea. Acum luați acea imagine și încercați s-o faceți din ce în ce mai luminoasă. Pe măsură ce crește luminozitatea, observați felul în care se schimbă starea voastră. Apoi aș vrea să încercați să vă aduceți mai aproape de voi imaginea mentală. Opriți-vă și încercați s-o măriți. Ce se întâmplă când manevrați imaginea? Se modifică și intensitatea trăirii, nu-i așa? Pentru majoritatea oamenilor, a face ca o experiență plăcută să devină mai mare, mai luminoasă și mai apropiată creează o imagine și mai puternică și mai plăcută. Amplifică intensitatea și plăcerea reprezentării interioare. Vă pune într-o stare mai puternică și mai voioasă.

Toți oamenii au acces la cele trei modalități sau sisteme de reprezentare - vizual, auditiv și tactil. Însă oamenii folosesc în mod diferit sisteme

diferite de reprezentare. Mulți oameni apelează la creierul lor mai întâi într-un cadru vizual. Ei reacționează la imaginile pe care le văd cu ochii minții. Alții îl apelează mai întâi auditiv. Iar alții, tactil. Acești oameni reacționează cel mai puternic la ceea ce aud sau simt. Așadar, după ce ați diversificat cadrele vizuale, haideți să încercăm același lucru cu celelalte sisteme de reprezentări.

Încercați să vă readuceți în minte amintirea plăcută de mai înainte. Măriți volumul vocilor sau sunetelor pe care le auziți. Conferiți-le un ritm mai alert, mai multă gravitate, schimbați-le timbrul. Faceți-le mai puternice și mai hotărâte. Acum procedați la fel și cu submodalitățile tactile. Faceți ca amintirea să fie mai caldă, mai plăcută decât era înainte. Ce se petrece acum cu sentimentele voastre legate de acea experiență? Nu toți oamenii răspund în același fel. Indiciile tactile mai ales dau la iveală reacții diferite la persoane diferite. Mulți dintre voi ați constatat probabil că o imagine devine mai intensă dacă îi dăm mai multă luminozitate sau o mărim. Ea a dat mai multă intensitate reprezentării interioare, a făcut-o mai atrăgătoare și, cel mai important lucru, v-a pus într-o stare mai productivă, mai pozitivă. Când fac aceste exerciții în seminariile de consiliere, văd exact ce se petrece în mintea unei persoane doar urmărindu-i fiziologia. Respiră mai profund, i se îndreaptă umerii, fața i se relaxează și întregul său corp devine mai sprinten.

Haideți să încercăm același lucru folosind o imagine negativă. Aș vrea să vă gândiți la ceva care v-a supărat și v-a provocat durere. Acum luați acea imagine și dați-i mai multă luminozitate. Aduceți-o mai aproape de voi. Măriți-o. Ce se întâmplă în creierul vostru?

Mulți oameni constată că starea lor negativă s-a intensificat. Sentimentele neplăcute pe care le avuseseră atunci sunt mai puternice ca niciodată. Acum puneți imaginea la loc de unde ați luat-o. Ce se întâmplă dacă o micșorați, îi scădeți luminozitatea și o îndepărtați? Încercați și remarcați diferența dintre sentimentele voastre. Veți descoperi că sentimentele negative și-au pierdut puterea.

Încercați același lucru folosind celelalte modalități. Ascultați-vă vocea interioară, sau orice din ceea ce se petrece în experiența respectivă, dar mărim volumul sunetului și făcându-l mai sacadat. Încercați să simțiți experiența dur și inflexibil. Sunt șanse să se petreacă același lucru -sentimentele negative se vor intensifica. Vă repet, nu vreau să înțelegeți acest fenomen în stil academic. Vreau să faceți aceste exerciții de o manieră concentrată, intensificată, având grijă să remarcați care dintre modalități și submodalități au cea mai mare influență asupra voastră. S-ar putea să vreți să parcurgeți din nou cu mintea aceste etape, conștienți fiind de felul în care imaginea vă transformă sentimentele legate de ea.

Luați imaginea negativă cu care ați început și micșorați-o acum. Fiți atenți ce se întâmplă pe măsură ce imaginea se contractă. Acum defocalizați

- faceți-o mai neclară, mai întunecată și mai greu de văzut. Acum îndepărtați-o de voi - împingeți-o undeva înapoi ca s-o vedeți cât mai puțin. În final, luați imaginea și împingeți-o către un soare imaginar. Remarcați ce auziți, ce vedeți și ce simțiți când dispăre din lumea asta.

Procedați la fel folosind modalitatea auditivă. Reduceți la minimum volumul vocilor pe care le auziți. Faceți-le mai letargice. Eliminați-le ritmul și vigoarea. Faceți la fel și cu percepțiile tactile. Faceți ca imaginea să nu mai aibă consistență și substanță, să fie flască. Ce se întâmplă cu imaginea negativă când o supuneți acestui proces? Dacă sunteți ca majoritatea oamenilor, imaginea își pierde puterea - devine mai slabă, mai puțin dureroasă sau chiar inexistentă. Puteți să luați o întâmplare care v-a provocat mare durere în trecut și s-o faceți neputincioasă, s-o faceți să se dizolve și să dispară complet.

Cred că vă puteți da seama din această scurtă experiență cât de puternică poate fi această tehnologie. În doar câteva minute, puteți să luați un sentiment pozitiv și să-l faceți mai puternic și dătător de forță. Ați fost în stare să luați și o imagine negativă și s-o vlăguiți de puterile ei asupra voastră. Ați fost în trecut la mila rezultatelor reprezentărilor voastre interioare. Acum trebuie să știți că toate acestea nu trebuie să meargă așa.

În fond, vă puteți duce viața într-un fel sau în celălalt. Vă puteți lăsa creierul să vă conducă așa cum a făcut-o în trecut. Puteți să vă lăsați fulgerat de orice imagine, sunet sau sentiment la care să reacționați automat, la comandă, precum câinele lui Pavlov la clopoțel. Sau vă puteți alege să vă dirijați voi creierul în mod conștient. Puteți să vă stabiliți singuri comenzi. Puteți să vă luați experiențele și imaginile neplăcute și să le stoarceți de puteri. Vi le puteți reprezenta într-un mod în care să nu mai aibă nici o putere asupra voastră, un mod care le „ciopârțește” până la niște dimensiuni care să vă permită să le stăpâniți fără probleme.

Oare nu am avut fiecare ocazia să primim o sarcină atât de mare pe care am avut sentimentul că nu o putem duce până la capăt, astfel că nici măcar nu am început-o? Dacă vă imaginați acea sarcină ca fiind mai mică, ați simți că ați putea să vă descurcați cu ea, și atunci ați face ceea ce trebuie făcut în loc să vă lăsați copleșiți. Știu că vi se pare că simplific lucrurile și totuși, dacă încercați să folosiți metoda aceasta, veți descoperi că schimbându-vă reprezentările, vă puteți schimba sentimentele față de o sarcină și astfel, modifica acțiunile.

Și desigur că acum mai știți că puteți lua experiențe plăcute și le puteți amplifica. Luați plăcerile mici ale vieții și amplificați-le, faceți în așa fel încât să vi se pară ziua mai luminoasă, iar voi încercați să vă simțiți mai ușori și mai fericiți. Avem la dispoziție o metodă prin care să aducem mai multă savoare, mai multă bucurie și mai mult chef în viață.

*„Nici un lucru nu este bun sau rău, ci tu îl faci așa cu gândul tău.”  
- William Shakespeare*

Vă aduceți aminte cum am vorbit în capitolul 1 despre apanajul zeilor? Regele avea capacitatea să-și conducă regatul. Ei bine, regatul este creierul vostru. Așa cum regele își poate conduce regatul, și voi vi-l puteți conduce pe-al vostru - dacă începi să preiei controlul asupra modului în care îți reprezinti experiența ta de viață. Toate submodalitățile de care ne-am ocupat îi vor spune creierului cum să aprecieze lucrurile. Țineți minte, noi nu știm cum este de fapt viața. Știm doar cum ne reprezentăm viața nouă înșine. Astfel, dacă avem o imagine negativă care este prezentată într-o formă mare, luminoasă, puternică, răsunătoare, creierul ne prezintă o dihanie de experiență negativă mare, luminoasă, puternică și răsunătoare. Dar dacă luăm imaginea aceea negativă și o strămtăm, o întunecăm, o transformăm într-un stop-cadru, apoi îi anihilăm puterea, și creierul va răspunde în consecință. În loc să ne punem într-o stare negativă, ne putem descotorosi de ea sau o putem trata fără mare supărare.

Limba noastră ne oferă multe exemple despre puterea reprezentărilor noastre. Ce avem în minte când spunem că o persoană are un viitor strălucit? Ce simțiți când auziți despre cineva că are un viitor sumbru? Ce vreți să spuneți când vorbiți despre faptul că vreți să faceți lumină într-o problemă? Ce vrem să spunem atunci când zicem că cineva a făcut din țânțar armăsar sau că are o imagine deformată despre ceva? Ce vor oamenii să spună când zic că au o mare problemă pe cap sau când zic că li s-a blocat mintea? Ce vrei să spui când zici că ceva sună bine sau că îți aprinde becul? Sau că ți-a căzut fisa?

Înclinăm să considerăm aceste expresii drept metafore. Dar nu sunt. De cele mai multe ori sunt o descriere exactă a ceea ce se petrece în mintea noastră. Aduceți-vă aminte că în urmă cu câteva minute ați reluat o amintire neplăcută și ați amplificat-o. Vă mai amintiți cum v-a accentuat aspectele negative ale experienței și v-a pus într-o stare negativă? Puteți găsi o cale mai bună să descrieți acea experiență altfel decât spunând că ați făcut din țânțar armăsar? Așadar știm din instinct cât de puternice sunt imaginile noastre mentale. Țineți minte că ne putem controla creierul; nu el trebuie să ne controleze pe noi.

Iată un exercițiu simplu care îi ajută pe mulți. V-a obsedat vreodată un dialog interior insistent? Ați fost vreodată puși în situația să nu vă puteți reduce la tăcere creierul? Creierul nostru poartă dialoguri de nenumărate ori. Dezbatem anumite lucruri în sinea noastră sau încercăm să câștigăm controverse mai vechi sau să schimbăm echilibrul de forțe din bătălii mai vechi. Dacă vi se întâmplă asemenea lucruri, închideți sonorul de tot. Faceți ca vocea din interior să devină mai șoptită, mai îndepărtată și mai slabă. Acest lucru le rezolvă multora problemele. Sau aveți vreun dialog interior care încearcă să vă tragă înapoi? Încercați să auziți aceleași lucruri, dar spuse cu o voce sexy, pe un ton și un tempo de flirt: „Nu poți să faci asta.” Cum vi se pare acum? S-ar putea să vă simțiți chiar mai motivați să faceți ceea ce vă spune vocea să nu faceți. Încercați acum și observați deosebirea.

Să mai încercăm un exercițiu. De data asta gândiți-vă la un lucru din experiența voastră pe care erați absolut motivat să-l faceți. Relaxați-vă și formați-vă o imagine mentală cât se poate de clară a experienței respective. Am să vă pun acum câteva întrebări legate de acea experiență. Gândiți-vă pe îndelete și răspundeți-mi pe rând la fiecare întrebare. Nu există răspunsuri corecte și răspunsuri greșite. Fiecare om va răspunde în felul lui.

Privind imaginea, vedeți un film sau un instantaneu? Este color sau alb-negru? Este apropiată sau îndepărtată? Este spre dreapta, spre stânga sau centrată? Este în partea de sus, de jos, sau în mijlocul câmpului vostru vizual? Este o imagine asociată - adică o vedeți cu proprii voștri ochi -sau este disociată - adică o vedeți așa cum ar vedea-o cineva din exterior? Are un cadru în jurul ei sau vedeți o panoramă care se întinde cât vezi cu ochii? Este luminoasă sau întunecată, deschisă sau închisă la culoare? Este focalizată sau nefocalizată? Când faceți acest exercițiu, încercați să remarcați care submodalități sunt mai eficiente în ceea ce vă privește, care vă influențează cel mai mult atunci când vă concentrați asupra lor.

Acum treceți prin submodalitățile auditivă și tactilă. Atunci când auziți ce se petrece, vă auziți propria voce sau vocile celorlalți din scenă? Auziți un dialog sau un monolog? Sunetele pe care le auziți sunt puternice sau slabe? Au inflexiuni variate sau sunt monotone? Sunt ritmice sau sacadate? Sunetele se apropie și se depărtează sau rămân la un comentariu constant? Care este elementul principal pe care îl auziți sau vi-l spuneți? Unde este localizat sunetul - de unde vine? Când simțiți imaginea, este dură sau moale? Este caldă sau rece? Este netedă sau zgrunțuroasă? Este flexibilă sau rigidă? Este un corp solid sau un lichid? Este ascuțit sau bont? Unde este localizat sentimentul în corpul vostru? Este dulce sau acru?

S-ar putea să vi se pară greu la început să răspundeți la unele dintre aceste întrebări. Dacă aveți tendința să vă formați mai întâi reprezentările interioare pe cale tactilă, s-ar putea să gândiți în sinea voastră: eu nu-mi construiesc imagini. Țineți minte, aceasta este o convingere și atâta timp cât o păstrați, ea va fi valabilă. Pe măsură ce deveniți tot mai conștienți de propriile voastre modalități, veți învăța să vă îmbunătățiți percepțiile prin ceva care se numește suprapunere. Asta înseamnă că dacă sunteți înclinat mai întâi către auditiv, de exemplu, cel mai bine ați face dacă v-ați agăța de toate indiciile auditive pe care obișnuiți să le captați și să le trăiți. Așa că s-ar putea să vă amintiți mai întâi ceea ce ați auzit atunci. O dată ce intrați într-o stare și aveți o reprezentare interioară solidă și bogată, este mult mai ușor să pătrundeți într-un cadru vizual pentru a folosi submodalitățile vizuale, sau într-un cadru tactil pentru a trăi submodalitățile tactile.

Bun, tocmai ați văzut și ați trăit structura unui fapt pe care odată ați fost foarte motivați să-l încercați. Acum aș vrea să vă gândiți la ceva pentru care ați dori să fiți foarte motivat, un fapt în legătură cu care în prezent nu aveți nici un sentiment anume, nici o motivație. Încă o dată, alcătuiți-vă o imagine mentală. Treceți exact prin aceleași întrebări, având

grijă să observați în ce măsură diferă răspunsul de cele pe care le-ați dat pentru lucrul la care aveți o motivație foarte puternică. De exemplu, dacă atunci când priviți imaginea, vedeți un film sau un instantaneu? Continuați apoi să treceți prin toate întrebările submodalității vizuale. Treceți apoi prin toate întrebările modalității auditive și tactile. Aveți grijă ca în tot acest timp să vedeți care submodalități vi se par cele mai puternice pentru voi, care vă afectează stările în cea mai mare măsură. Luați apoi lucrul pentru care erați foarte motivat - hai să-i spunem experiența nr. 1 - și lucrul pentru care vreți să fiți motivat ca să-l faceți - experiența nr. 2 - și să le privim simultan. Nu e greu s-o facem. Gândiți-vă la creierul vostru ca la un ecran de televizor despărțit în două, și priviți ambele imagini în același timp. Sunt deosebiri între submodalități, nu-i așa? Era un lucru previzibil, desigur, pentru că reprezentări diferite generează tipuri diferite de rezultate în sistemul nervos. Amintiți-vă acum ce am învățat despre care tipuri anume de submodalități ne motivează și apoi, puțin câte puțin, încercați să adaptați submodalitățile lucrului pentru care încă nu sunteți motivat (experiența nr. 2) la submodalitățile lucrului pentru care sunteți motivat (experiența nr.1). Iarăși, acestea vor fi diferite pentru fiecare om în parte, dar sunt șanse ca imaginea experienței nr. 1 să fie mai luminoasă decât aceea a experienței nr. 2. Va fi mai limpede și mai apropiată. Aș vrea să vă concentrați asupra diferențelor dintre ele și să manipulați a doua reprezentare în așa fel încât să semene din ce în ce mai mult cu prima. Aduceți-vă aminte să faceți același lucru și cu reprezentările auditive și tactile. Faceți acest lucru acum.

Cum vedeți acum experiența nr. 2? Sunteți mai motivat de ea? Ar trebui să fiți de vreme ce ați potrivit submodalitățile experienței nr. 1 cu cele ale experienței nr. 2 (de exemplu, dacă experiența nr. 1 era un film și experiența nr. 2 era încă un stop-cadru, înseamnă că ați transformat experiența nr. 2 într-un film) și continuați procesul cu toate submodalitățile vizuale, auditive și tactile. Când veți găsi declanșatoarele specifice (submodalitățile) care vă fac să intrați într-o stare dorită, atunci puteți lega aceste declanșatoare de stările nedorite și astfel le puteți schimba într-o clipă.

Țineți minte, niște reprezentări interne similare vor crea niște stări sau sentimente similare. Iar niște stări sau sentimente similare vor declanșa niște acțiuni similare. De asemenea, dacă aflați ce anume vă face să vă simțiți motivați să întreprindeți aproape orice, atunci veți ști exact ce aveți de făcut cu orice experiență ca să vă simțiți motivați. Din acea stare de motivare vă puteți lansa în orice acțiune efectivă.

Este important de remarcat că anumite submodalități-cheie ne afectează mai mult decât altele. De exemplu, am lucrat cu un băiat care nu avea motivație să meargă la școală. Majoritatea submodalităților vizuale nu păreau să-l motiveze prea mult. Totuși, dacă își spunea câteva cuvinte pe un anumit ton, constata că era motivat imediat să meargă la școală. An

plus, atunci când era motivat, simțea că i se încordau bicepșii. Atunci când nu era motivat sau era supărat, își simțea maxilarul încleștat, iar tonul vocii lui era cu totul altul. Schimbând pur și simplu doar aceste două submodalități, l-am putut trece aproape instantaneu dintr-o stare de supărare sau nemotivare într-o stare în care era motivat. Același lucru se poate face și cu mâncarea. Unei femei îi plăcea din cale-afară ciocolata datorită texturii acesteia, pentru că era cremoasă și netedă, dar nu-i plăceau deloc strugurii pentru că trozneau în dinți. Nu a trebuit decât s-o fac să-și imagineze că mănâncă încet o boabă de strugure, că mușcă încet din ea și îi simte textura pe măsură ce se răsucesce în gura ei. Am mai făcut-o să-și spună aceleași lucruri pe aceeași tonalitate. Astfel, a început imediat să dorească să mănânce struguri și să-i placă de atunci încolo.

În calitate de modelator, trebuie să fii întotdeauna curios cum poate obține cineva orice rezultat, fie el fizic sau mental. De exemplu, vine cineva la mine să se sfătuiască și îmi spune: „Sunt așa deprimat!” Eu nu-l întreb: „De ce ești deprimat?” și apoi să îi cer să-și reprezinte lui și mie motivul deprimării. Asta n-ar face decât să-l pună într-o stare de deprimare. Nu vreau să știu de ce este deprimat; eu vreau să știu cum face de este deprimat și îl întreb: „Cum faci asta?” De obicei se uită uimit la mine pentru că mulți nu știu că trebuie să facă anumite lucruri, mental și fiziologic, ca să fie deprimați. Așa că îl întreb: „Dacă eu aș fi în pielea ta, cum aș face ca să fiu deprimat? Ce mi-aș închipui? Ce mi-aș spune? Cum mi-aș spune? Ce tonalitate aș folosi?” Aceste procese creează acțiuni fizice și mentale specifice, și deci, duc la rezultate afective speciale. Dacă poți schimba structura unui proces, el poate deveni altceva, altceva decât o stare depresivă.

O dată ce știi cum se petrec lucrurile, poți începe să-ți dirijezi creierul și îți poți crea niște stări care să te sprijine să duci un trai așa cum îți dorești și cum meriți. Exemplu: Cum ajungi să te simți frustrat sau deprimat? Îți imaginezi ceva copleșitor, care te strivește? Îți vorbești întruna cu o voce tristă? Dar un sentiment de fericire, de amuzament, cum le obții? Îți imaginezi ceva luminos? Se mișcă repede sau încet? Pe ce ton îți vorbești? Să zicem că altcuiva îi place munca lui, dar ție nu-ți place ceea ce faci - însă ai vrea să-ți placă. Află cum face ca să-și creeze sentimentul respectiv. Vei fi uimit cât de repede te poți schimba. Am avut de a face cu oameni care au fost sub terapie ani de zile, și care și-au schimbat adesea în doar câteva minute problema, stările, manifestările comportamentale. La urma urmei, frustrarea, deprimarea și fericirea nu sunt niște obiecte. Sunt procese generate de imagini mentale, sunete și fapte în sine pe care le poți controla conștient sau inconștient.

Vă dați seama cum v-ați putea schimba viața folosind eficient aceste instrumente? Dacă vă place să încercați sentimentul de provocare pe care vi-l dă munca voastră, dar nu vă place să faceți curățenie în casă, puteți face una din două: fie să angajați o menajeră, fie să remarcați diferența

dintre felul în care vă reprezentați munca și felul în care vă reprezentați curățenia casei. Reprezentându-vă curățenia casei și munca în cadrul acelorași submodalități, veți simți imediat o pornire să faceți curățenie. Asta ar fi ceva drăguț pentru copii.

Ce-ar fi dacă ați lua toate lucrurile pe care le detestați, dar pe care știți că trebuie să le faceți și le-ați lega de submodalitățile plăcerii? Țineți minte, puține lucruri au un sentiment inerent. Ați învățat ce este plăcut și ați învățat și ce este neplăcut. Puteți pur și simplu să reetichetați aceste experiențe în creierul vostru și creați astfel imediat un sentiment nou legat de ele. Ce-ar fi să vă luați toate problemele, să le faceți cocoloș ca pe niște hârtii și să le puneți mai departe de voi? Posibilitățile sunt nelimitate. Voi hotărâți!

Este important să țineți minte că este nevoie de repetiție și exerciții, ca în oricare altă îndeletnicire. Cu cât dați curs mai des în mod conștient acestor simple treceri de submodalități, cu atât veți ajunge mai repede să obțineți rezultatul dorit. S-ar putea să constatați că schimbând luminozitatea unei imagini, aceasta are un efect mai puternic asupra voastră decât schimbându-i focalizarea sau mărimea. O dată ce știți acest lucru, vei ști și că luminozitatea este unul din primele lucruri pe care să le manipulezi atunci când vrei să schimbi ceva.

S-ar putea ca unii dintre voi să gândească: „Schimbările astea de submodalități sunt grozave, dar oare ce le va împiedica să se schimbe la loc? Știu că le pot schimba după cum doresc, în orice moment, și asta înseamnă mult, dar ar fi grozav dacă aș avea posibilitatea să fac schimbarea automat, mai armonios.

Există o cale pentru a face acest lucru, un procedeu pe care noi îl numim metoda pendulului? Poate fi folosit în cazul unor probleme mai greu de rezolvat sau metehne pe care le au unii oameni. Cu ajutorul acestui procedeu, reprezentările interioare care în mod normal generează stări neproductive se transformă automat în niște reprezentări noi care vă pun în starea productivă pe care o doriți. De exemplu, atunci când aflați ce reprezentări interioare vă determină să mâncați mai mult decât este cazul, cu ajutorul procedurii puteți crea o nouă reprezentare interioară a ceva care este mai puternic și, dacă l-ați vedea sau auzi, v-ar provoca o reacție de respingere a alimentelor. Dacă legați cele două reprezentări una de cealaltă ori de câte ori sunteți tentați să mâncați mai mult, prima reprezentare o va declanșa automat pe a doua și vă va pune într-o stare de nedorire a alimentelor. Partea cea mai bună a acestui procedeu este că o dată implantat efectiv, nu trebuie să te mai gândești niciodată la el. Procesul se va declanșa automat, fără să mai fie nevoie de un efort conștient. Iată cum funcționează procedeuul:

Treapta nr. 1: Identificați comportamentul pe care vreți să-l schimbați. Acum faceți o reprezentare interioară a aceluia comportament așa cum îl



vedeți cu ochii voștri. Dacă vreți să nu vă mai roadeți unghiile, închipuiți-vă cum v-ați vedea dinafară ridicând mâna la gură și rozându-vă unghiile.

Treapta nr. 2: O dată ce aveți o imagine clară a comportamentului pe care vreți să-l schimbați, trebuie să creați o reprezentare diferită, o imagine a voastră așa cum ați vrea să fiți dacă ați fi făcut deja schimbarea dorită și ce ar însemna acea schimbare pentru voi. Vă puteți imagina cum ați arăta luând mâna de la gură, apăsând ușor unghiile pe care aveți de gând să le roadeți și văzându-vă unghiile frumos curățate, iar voi fiind frumos îmbrăcat, ca scos din cutie, mai stăpânit și mai încrezător. Imaginea pe care v-o formați și care vă reprezintă în starea aceea dorită trebuie să fie disociată. Motivul este că vrem să creăm o reprezentare interioară ideală care va continua, de care să vă simțiți mai atras decât una pe care și-o cunoașteți deja.

Treapta nr. 3: Alternează cele două imagini în așa fel încât experiența neproductivă declanșează automat experiența productivă. O dată făcut acest racord, orice lucru care și-ar fi declanșat dorința de a-ți roade unghiile îți va declanșa acum o stare în care te îndrepti către imaginea ta ideală. Astfel, ajungi să creezi o cu totul nouă cale pentru creierul tău care să se ocupe de ceva care în trecut te-a supărat.

Iată cum să faci alternanță: începe prin a-ți face o imagine mare și luminoasă a felului de comportament pe care vrei să-l schimbi. Apoi, în colțul din dreapta jos, alcătuieste o imagine mică și întunecată a felului în care ai vrea să fii. Apoi ia imaginea mică și în mai puțin de o secundă, fă-o să crească în mărime și luminozitate și practic fă-o să explodeze în imaginea cealaltă pe care nu o mai dorești. Făcând acest lucru, spune cuvântul „uș!” cu tot entuziasmul și cu toată pasiunea de care ești capabil. Poate și se pare puțin copilăresc. Dar spunând „uș!” cu entuziasm, trimiți spre creier o serie de semnale pozitive puternice. O dată ce și-ai întipărit în minte imaginile, acest întreg proces nu va dura decât atât cât ai zice „uș!” Acum ai în față imaginea ta, mare, luminoasă, conturată și colorată, arătând

așa cum vrei să fii. Vechea ta imagine a fost spulberată.

Secretul acestui procedeu stă în viteză și repetiție. Trebuie să vezi și să simți cum imaginea cea mică și întunecată devine uriașă și luminoasă și explodează prin imaginea mare, distrugând-o și înlocuind-o cu una și mai mare și mai luminoasă a felului în care vrei să stea lucrurile. Încearcă acum sentimentul măreț că vezi lucrurile așa cum îți dorești. Deschide apoi ochii pentru un scurt moment pentru a întrerupe starea. Apoi închide ochii la loc pentru a face din nou Schimbarea. Începe prin a avea o imagine mare a lucrului pe care vrei să-l schimbi, apoi fă imaginea mică să crească în mărime și luminozitate și explodează prin „uș!” Oprește-te ca să trăiești experiența. Deschide ochii. Închide ochii. Privește ceea ce vrei să schimbi. Privește imaginea inițială și cum vrei s-o schimbi.

Ușuiește-o din nou. Repetă acest lucru de cinci sau șase ori, cât poți de repede. Ține minte, secretul este viteza; dar și distracția. Ceea ce îi spui creierului tău este: uite așa, „uș!” Fă așa, uite așa, „uș!”. Fă așa ... până când vechea imagine declanșează automat noua imagine, noile stări și, implicit, noul comportament.

Acum fă-ți imaginea inițială, ce constați? Dacă, de exemplu, ai înde pãrtat un tipar în care îți rodeai unghiile, apoi te imaginai rozându-ți-le, îți va veni greu s-o mai faci. De fapt, ți se va părea chiar anormal. Dacă nu, atunci repetă procedeul. De data asta o vei face mai clar și mai rapid, fiind sigur că încerci doar un moment sentimentul pozitiv atunci când vezi noua imagine înainte de a deschide ochii și reîncepând procesul. S-ar putea să nu meargă dacă imaginea pe care te hotărăști s-o deplasezi nu este destul de incitantă sau de dorită. Este foarte important ca aceasta să fie extrem de atrăgătoare, ceva care să te pună într-o stare pe care să ți-o dorești, cu motivație - ceva ce vrei cu adevărat sau ceva care are mai multă importanță pentru tine decât vechiul comportament. Ceva pe care îl ajută să adauge noi submodalități, precum mirosul sau gustul. Procedeul pendulului dă niște rezultate uimitor de rapide datorită anumitor tendințe ale creierului. Creierul nostru are tendința să se îndepărteze de lucruri neplăcute și să se apropie de cele plăcute. Făcând imaginea în care nu mai apari ca având nevoie să-ți rozi unghiile mai atrăgătoare decât cea în care apari ca simțind nevoia să ți le rozi, i-ai transmis creierului tău un semnal puternic în legătură cu tipul comportamentului pe care trebuie să-l adopte. Am aplicat acest procedeu pe mine, ca să nu îmi mai rod unghiile. Era un obicei absolut inconștient. A doua zi după ce am aplicat acest procedeu, m-am surprins rozându-mi unghiile din nou. Aș fi putut considera acest fapt drept un eșec. Însă, am considerat că o dată ce am devenit conștient de acest obicei, înseamnă totuși un progres. Am făcut apoi zece manevre pendul și de atunci nici nu mi-a mai trecut prin cap să-mi rod unghiile vreodată.

Același procedeu este valabil și în cazul spaimelor sau frustrărilor. Gândește-te-te la ceva de care ți-e teamă. Imaginează-ți acum cum ar trebui să fie dacă nu te-ai mai teme. Fă din această imagine ceva extraordinar. Apoi șfichiuește cele două imagini de șapte ori. Acum gândește-te din nou la lucrul de care ți-era teamă. Cum te face să te simți acum? Dacă procedeul de șfichiuire a fost aplicat corect, în momentul în care te gândești la lucrurile de care ți-era teamă, ar trebui să te gândești automat la felul în care vrei să arate lucrurile.

O altă variantă a procedurii de șfichiuire este să îți imaginezi o praștie în fața ta. Între cele două capete se află o imagine a comportamentului tău actual, pe care vrei să-l schimbi. Așează în locul în care stă de obicei piatra, o mică imagine a felului în care vrei să fii. Apoi urmărește mental mica imagine care se îndepărtează tot mai mult pe măsură ce se întinde elasticul la maximum. Apoi îi dai drumul. Urmărește-o cum explodează prin vechea imagine din fața ta drept în creierul tău. Este important când

faci acest lucru să întinzi mental elasticul cât se poate de mult înainte să-i dai drumul. Și de data asta trebuie să spui cuvântul „uș!” atunci când îi dai drumul și străpungi vechea ta imagine restrictivă. Dacă ai făcut corect manevrele, atunci când eliberezi praștia, imaginea trebuie să se îndrepte spre tine atât de repede încât să-ți smucească înapoi capul. Oprește-te chiar acum și gândește-te un moment la un gând care te trage înapoi sau o manifestare comportamentală pe care ai vrea să le schimbi și folosește procedeul de șfichiuire cu ajutorul praștiei pentru a realiza schimbarea.

Ține minte că mintea ta poate sfida legile universului într-un mod crucial. Ea se poate întoarce înapoi. Timpul nu poate face asta, nici evenimentele - dar mintea poate. Să presupunem că intri în biroul tău și primul lucru pe care îl constăți este că nu a fost scris un raport important de care ai nevoie. Raportul incomplet are darul să te arunce într-o stare mai rău decât neproductivă. Te înfurii. Te simți frustrat. Îți vine să ieși din birou și să strigi la secretară. Dar dacă strigi nu obții ceea ce ai nevoie. Nu ar face decât să complice și mai mult lucrurile. Secretul este să îți schimbi starea, să te domolești și să încerci să intri într-o stare care îți va permite să acționezi astfel încât să se rezolve problema. Iată ce poți face reorientându-ți reprezentările interioare.

Am tot pomenit în carte despre a fi suveran, de a avea totul sub control, de a-ți dirija creierul. Acum ați văzut cum se poate realiza acest lucru. În cele doar câteva exerciții pe care le-am făcut până acum, ați văzut că aveți capacitatea de a vă controla în totalitate propria stare. Gândiți-vă cum ar arăta viața voastră dacă ar fi să vă amintiți toate experiențele voastre plăcute arătând luminoase, apropiate și colorate; auzindu-le voioase, ritmate și melodioase; simțindu-le moi, calde și însuflețitoare. Și dacă ați fi adunat experiențele voastre neplăcute ca pe niște mici imagini neclare, în cadre strâmte, cu voci care de-abia se aud și cu forme lipsite de consistență pe care nu le puteți simți pentru că sunt departe de voi? Oamenii de succes fac acest lucru fără să-l conștientizeze. Ei știu cum să dea tare sonorul la lucrurile care le sunt de folos și să-l închidă la cele care îi deranjează. Ceea ce ați învățat în acest capitol este cum să luați exemplul de la ei.

Nu vă sugerez să nu dați atenție problemelor. Unele lucruri trebuie luate în seamă. Cu toții cunoaștem oameni care au zile când 99 de lucruri le ies bine și totuși vin acasă complet deprimați. De ce? Ei, pentru că ceva nu le-a ieșit bine. Probabil că au transformat acel unic lucru care nu le-a ieșit într-o imagine mare, luminoasă și furtunoasă, iar pe celelalte, în imagini mici, mohorâte, tăcute și inconsistente.

O mulțime de oameni își petrece viața astfel. Am avut clienți care îmi spuneau: „Mereu sunt deprimat.” O spun aproape cu mândrie pentru că a ajuns să facă parte integrantă din viziunea lor despre lume. Ei bine, mulți terapeuți ar începe cu lungă și spinoasă sarcină de a dezgropa cauzele acestei deprimări. L-ar lăsa pe pacient să vorbească ore în șir despre

deprimarea lui. Ar răscoli prin coșul de gunoi mental al pacientului ca să descopere experiențe embrionare de amărăciune și bruscări afective din trecut. Asemenea tehnici alcătuiesc relațiile terapeutice, foarte costisitoare și îndelungate.

Nimeni nu este permanent deprimat. Deprimarea nu este o condiție permanentă așa cum este pierderea unui picior. Este o stare în care oamenii pot intra și din care pot ieși. Ba chiar, oamenii care trec printr-o deprimare au avut și multe experiențe fericite în viața lor - poate tot atâtea sau chiar mai multe decât un om mediu. Numai că nu-și reprezintă aceste experiențe într-un mod asociat, mărit și luminos. Poate că își reprezintă vremurile fericite ca fiind îndepărtate în loc să și le apropie. Zăboviți un moment și aduceți-vă aminte o întâmplare petrecută săptămâna trecută și împingeți-o cât mai departe. Vi se mai pare o experiență apropiată? Dar dacă o aduceți mai aproape! Nu vi se pare acum mai recentă? Unii oameni își iau experiențele fericite ale momentului și le împing departe așa încât să pară că s-au petrecut demult, dar își depozitează problemele chiar lângă ei. N-ați auzit niciodată pe cineva spunând: „Trebuie să mă îndepărtez puțin de problemele mele.”? Nu trebuie să luați avionul și să plecați departe ca să vă distanțați de ele. Doar împingeți-le departe în mintea voastră și încercați să vedeți deosebirea. Cei care se simt deprimați au adesea mintea încărcată cu imagini persistente, mari, zgomotoase, apropiate și grele despre vremuri grele și doar niște pojghițe subțiri și cenușii legate de vremurile bune. Calea schimbării nu trece prin mlaștina amintirilor neplăcute; ceea ce trebuie făcut este să schimbi submodalitățile, însăși structura amintirilor. Apoi, trebuie să legi ceea ce te-a făcut să te simți rău de noi reprezentări care să te îndemne să înfrunți viața cu vigoare, umor, răbdare și tărie.

Unii spun: „Ia stai puțin, nu poți schimba lucrurile așa ușor.” De ce nu? De multe ori e mult mai ușor să prinzi ceva într-o clipă decât să aștepti prea multă vreme. Așa învață creierul. Gândește-te cum urmărești un film. Vezi mii de cadre și le îmbini într-un întreg dinamic. Dar dacă ai urmări un singur cadru și apoi, după o oră te-ai uita la încă unul, și apoi la un al treilea după o zi sau două? N-ai înțelege nimic din ele, nu-i așa? Și schimbarea personală poate funcționa astfel. Dacă întreprinzi ceva, dacă faci vreo schimbare în mintea ta chiar acum, dacă îți schimbi starea și comportamentul, te poți înfățișa în cel mai spectaculos mod posibil. Este o lovitură mai cu efect decât să zaci luni întregi pe gânduri negre. Fizica cuantică spune că lucrurile nu se schimbă încet în timp - ci fac salturi calitative. Noi facem salturi de la un nivel de experiență la altul. Dacă nu-ți place cum ești, schimbă ceea ce reprezintă tu pentru tine. Este simplu așa cum pare.

Să luăm un alt exemplu - dragostea. Pentru mulți dintre noi, dragostea este o experiență minunată, eterică, aproape mistică. Dar din punct de vedere al luării modelului, mai este important să remarcăm și că dragostea este o stare și, ca orice stare, ca orice rezultat, este produsă de un set de

acțiuni sau stimuli atunci când sunt percepuți sau reprezentați în anume feluri. Cum te îndrăgostești? Unul dintre cele mai importante ingrediente de percepție a dragostei se asociază cu tot ce iubești legat de cineva anume și se disociază de lucrurile care nu îți plac. A te îndrăgosti poate fi un sentiment derutant, îmbătător, pentru că nu este unul echilibrat. Niciodată nu faci o listă comparativă a calităților și defectelor unei persoane, s-o pui pe calculator și să vezi ce rezultat obții. Ești total asociat cu câteva elemente ale unei persoane, care te intoxică. Nici măcar nu ești conștient în acel moment de „defectele” acelei persoane.

Ce strică relațiile? Cu siguranță că sunt mulți factori. Unul poate fi că nu te mai asociezi acelor lucruri care te-au atras cel mai mult la acea persoană. De fapt, s-ar putea să fi ajuns chiar atât de departe încât să te asociezi cu toate experiențele neplăcute care au derivat din acestea și să te disociezi de cele plăcute pe care le-ai avut împreună. Cum este posibil acest lucru? Cineva s-ar putea să fi observat și să fi făcut mult caz din obiceiul partenerului său de a nu pune la loc capacul la tubul cu pastă de dinți sau de a-și arunca lucrurile aiurea pe jos. Poate că nu-i mai scrie bilețele de dragoste, sau poate că-și amintește ce i-a spus odată înfierbântat de vreo ceartă și ascultă tot mereu dialogul acela în gând, retrăind de fiecare dată întâmplarea. Nu-și mai amintește blândețea cu care a atins-o de ziua aniversării nunții lor sau lucrurile deosebite pe care le-a făcut pentru ea sau pe care i le-a spus cu o săptămână în urmă. Și lista poate continua la nesfârșit. Țineți minte un lucru: nu este nimic „rău” în toate astea. Trebuie doar să fie clar că acest tipar de reprezentări nu va aduce nimic bun în relațiile voastre. Ce-ar fi dacă în toiul unui scandal v-ați aminti cum v-ați sărutat prima dată sau cum v-ați ținut de mână - să vă amintiți de o vreme când iubitul/iubita a făcut ceva deosebit pentru tine -și ai face ca acea imagine să fie mare, apropiată și luminoasă din nou? Cum v-ați purta cu persoana iubită dacă v-ați afla în acea stare?

Este absolut necesar să luăm în considerare orice tipar de comunicare și să ne întrebăm periodic: „Dacă voi continua să-mi reprezint lucrurile în felul acesta, care va fi oare rezultatul final al vieții mele? În ce direcție mă poartă comportamentul meu actual și oare într-acolo vreau să mă îndrept? A venit momentul să examinez ce anume generează acțiunile mele fizice și mentale.” Nu este bine să afli mai târziu că un lucru pe care îl puteai schimba cu ușurință te-a condus pe un drum și spre un loc unde nu voiai să ajungi.

Ar fi foarte bine să-ți poți da seama dacă ai un anume tipar de a folosi asocierea și disocierea. Există mulți oameni care își petrec o mare parte a timpului disociați fiind de majoritatea reprezentărilor lor. Rareori par să fie mișcați afectiv de ceva. Disocierea are avantajul ei; dacă te ții departe de emoții prea mari legate de anumite lucruri beneficiezi de mai multe resurse pentru a le manevra. Dacă totuși acesta este tiparul tău constant de a-ți reprezenta majoritatea experiențelor tale de viață, ratezi cu adevărat

ceea ce mie îmi place să numesc savoarea vieții, o mare doză de bucurie. Am sfătuit oameni conservatori care erau limitați în a exprima ceea ce simțeau în legătură cu viața lor și le-am stabilit noi tipare conceptuale. Mărirind mult numărul reprezentărilor lor interioare asociate, au revenit la viață și au constatat că este o experiență cu totul nouă.

Pe de altă parte, dacă toate reprezentările voastre interioare sau marea lor majoritate sunt în întregime asociate, s-ar putea să vă pomeniți într-un impas afectiv. S-ar putea să vi se pară foarte greu să vă descurcați în viață pentru că vă va afecta și cel mai mărunț lucru, iar viața nu este întotdeauna amuzantă, ușoară sau pasionantă. O persoană care este asociată din plin cu tot ce se întâmplă, este extrem de vulnerabilă și va lua de obicei totul foarte personal.

Secretul în viață este să păstrezi un echilibru în toate, inclusiv filtrele de percepție pentru asociere și disociere. Ne putem asocia sau disocia de tot ce vrem. Totul este să te asociezi conștient, în așa fel încât să avem un folos. Putem controla orice reprezentare pe care o facem în minte. Vă amintiți ce am învățat despre puterea convingerilor noastre? Am învățat că nu ne naștem cu ele, că se pot schimba. Când eram mici credeam niște lucruri care acum ni se par caraghioase. Am încheiat capitolul despre convingeri cu o întrebare-cheie: Cum să adoptăm niște convingeri care să ne ajute și să scăpăm de cele negative? Primul pas era să devenim conștienți de puterea pe care o au asupra vieții noastre. Al doilea pas l-ați făcut în capitolul de față: schimbarea felului în care vă reprezentați aceste convingeri vouă înșivă. Pentru că dacă schimbați structura felului în care vă reprezentați ceva, vă veți schimba și atitudinea față de acel ceva și astfel schimbați și ceea ce este valabil în experiența voastră de viață. Vă puteți reprezenta acum lucrurile într-un mod care vă dă constant un imbold!

Țineți minte, o convingere este o stare afectivă puternică de siguranță pe care o încercați față de anumiți oameni, anumite lucruri, idei sau experiențe de viață. Cum să creați acea siguranță? Prin submodalități specifice. Credeți că puteți fi la fel de sigur de ceva mic, neclar, întunecat și îndepărtat de mintea voastră așa cum ați putea fi sigur de ceva exact opus?

De asemenea, creierul vostru posedă un sistem de clasificare. Unii oameni adună în partea stângă lucrurile în care cred, iar în dreapta - pe cele de care nu sunt siguri. Știu că vi se pare caraghios, dar puteți schimba o persoană care posedă acest sistem de codificare determinându-o pur și simplu să ia lucrurile de care nu este sigură din dreapta și să le pună în stânga, unde creierul ei clasifică lucruri în care crede. Imediat ce face acest lucru, începe să se simtă sigură. Începe să creadă într-o idee sau un concept de care cu un moment în urmă nu era sigură!

Această schimbare de convingeri se face pur și simplu prin contrastarea felului în care vă reprezentați ceva de care știți că e adevărat cu ceva de care nu sunteți sigur. Începeți cu o convingere de care sunteți absolut sigur - că vă cheamă John Smith, că aveți 35 de ani, că v-ați născut în

Atlanta, Georgia, sau că vă iubiți copiii din toată inima sau că Miles Davis este cel mai mare trompetist care a trăit vreodată. Gândiți-vă la ceva ce credeți fără nici un dubiu, ceva de care sunteți convins că este adevărat. Acum gândiți-vă la ceva de care nu sunteți sigur, ceva ce vreți să credeți, dar de care nu sunteți prea sigur. Poate ar trebui să folosiți una din cele șapte minciuni ale succesului din capitolul 5. (Nu vă alegeți ceva în care nu credeți deloc, pentru că a spune că nu credeți în ceva chiar înseamnă că credeți că nu este adevărat.)

Acum puneți în funcțiune submodalitățile așa cum am făcut mai înainte când ne-am ocupat de motivație. Treceți prin toate aspectele vizuale, auditive și tactile ale lucrului în care credeți întru totul. Apoi procedați la fel și cu lucrul de care nu sunteți absolut sigur. Conștientizați diferențele dintre ele. Lucrurile în care credeți se află într-o parte, iar cele de care nu sunteți sigur, în partea cealaltă? Sau lucrurile în care credeți sunt mai aproape sau mai luminoase sau mai mari decât cele de care nu sunteți sigur? Este unul din grupaje un stop-cadru, iar celălalt se mișcă? Se mișcă unul mai repede decât celălalt?

Faceți acum ceea ce am făcut cu motivația. Reprogramați submodalitățile lucrului de care nu sunteți sigur în așa fel încât să se potrivească cu cele ale lucrului în care credeți. Schimbați culorile și localizarea. Schimbați vocile, tonul, tempoul și timbrul sunetelor. Schimbați submodalitățile texturii, greutateii și temperaturii. Cum stau lucrurile după ce ați terminat? Dacă ați transformat cu precizie reprezentarea care vă provoca nesiguranță, vă veți simți sigur de chiar lucrul de care numai cu o clipă în urmă nu erați sigur.

Singura dificultate pe care ar putea-o avea unii oameni este convingerea că lucrurile nu se pot schimba așa de repede. Dar și aceasta poate fi o convingere pe care ați vrea s-o schimbați.

Același proces poate fi folosit pentru a descoperi diferența, în mintea voastră, dintre lucrurile în legătură cu care sunteți derutați și cele pe care simțiți că le înțelegeți. Dacă sunteți derutați în legătură cu un lucru, s-ar putea să fie din cauză că reprezentarea voastră interioară este mică, neclară, întunecată sau îndepărtată, în timp ce lucrurile pe care le înțelegeți sunt reprezentate ca mai apropiate, mai luminoase și mai conturate. Constatați ce se întâmplă cu sentimentele voastre atunci când vă schimbați reprezentările pentru a le face exact ca acelea despre lucrurile pe care le înțelegeți.

Sigur că apropiind lucrurile sau făcându-le mai luminoase, experiența nu devine mai intensă pentru oricine. Opusul acestei situații însă este valabil. Unii oameni simt că experiența devine mai intensă atunci când este mai întunecată sau mai puțin conturată. Ideea este să găsiți submodalitățile-cheie pentru voi sau pentru persoana pe care vreți s-o ajutați să se schimbe și apoi, având suficientă putere personală, să folosiți procedura și instrumentele respective.

Ceea ce facem de fapt atunci când lucrăm cu submodalitățile este să reetichetăm sistemul de stimuli care îi spun creierului ce să creadă în legătură cu o experiență. Creierul răspunde oricăror semnale (submodalități) pe care i le trimiteți. Dacă îi trimiteți un anumit tip de semnale, creierul va simți durere. Dacă îi trimiteți submodalități diferite, vă puteți simți bine doar în decursul a câteva momente. De exemplu, atunci când țineam un curs pentru specialiști în neuro-lingvistică la Phoenix, Arizona, am început să constat că o mare parte din cei aflați în sală aveau mușchii feței tensionați și judecând expresiile fețelor lor, le-am interpretat ca exprimând durere. Am revăzut mental ceea ce le spusese până atunci și nu am găsit nimic care să fi declanșat o asemenea reacție la atât de mulți oameni. Așa că, în cele din urmă am întrebat pe cineva: „Ce simțiți în acest moment?”, iar el mi-a răspuns: „Am o durere cumplită de cap.” Imediat după ce a spus asta, și altcineva a spus același lucru, apoi altul și altul. Mai bine de 60% din cei aflați în sală aveau dureri de cap. Mi-au explicat că reflectoarele folosite pentru înregistrarea pe video, fiind prea puternice, le-au iritat ochii și chiar le-au provocat durere. În plus, ne aflam într-o sală fără ferestre, iar ventilația se stricase cu trei ore în urmă, astfel că aerul era înăbușitor. Toate acestea le generaseră o schimbare fiziologică. Ce puteam să fac? Să-i trimit să ia un paracetamol?

Sigur că nu. Creierul declanșează durere doar atunci când primește stimuli reprezentați într-un fel anume care îi spune să simtă durere. Așa că i-am pus pe câțiva să-mi descrie submodalitățile durerii lor. La unii era apăsătoare și vibrantă. Alții o simțeau mare și strălucitoare (vă închipuiți cam cum era), în timp ce pentru alții era mică. Le-am cerut apoi să schimbe submodalitățile pentru durere, disociindu-se întâi și întâi de durere și scoțând-o în afara lor. Apoi le-am cerut s-o scoată și din sentimentele lor, făcându-i să vadă forma și mărimea durerii și s-o plaseze la 5 m în fața lor. Apoi le-am cerut să-și mărească și să-și micșoreze reprezentarea, făcând-o să crească atât de mult încât să explodeze prin tavan și apoi să se chircească de tot. Le-am spus pe urmă să-și împingă durerea la soare și să se uite la ea cum se evaporă în neant și apoi vine din nou pe pământ sub forma razelor de soare pentru a ajuta plantele să se hrănească. În final i-am întrebat cum se simțeau. În mai puțin de 5 minute, 95% dintre ei nu mai aveau dureri de cap. Își schimbaseră reprezentările interioare prin care îi semnalizau creierului ce anume să simtă, iar creierul, primind acum semnale noi, dădea un răspuns nou. Celor 5% rămași cu dureri de cap le-au mai trebuit alte 5 minute pentru a reuși să facă schimbări mai precise. Unul dintre bărbați avea chiar o migrenă, dar chiar și el se simțea din nou bine.

Atunci când le descriu unora acest proces, nu prea le vine să creadă că durerea poate fi eliminată atât de rapid și ușor. Și totuși, n-ați făcut și voi de atâtea ori acest lucru fără să-l conștientizați? Vă mai amintiți de vreun moment când vă durea ceva ca apoi atenția să vă fie captată în altă parte, sau s-a întâmplat ceva palpitant și când v-ați mutat gândul în altă parte



sau v-ați schimbat reprezentarea către creier nu ați mai simțit durerea? Durerea poate dispărea pur și simplu fără să revină decât dacă începeți să v-o reprezentați. Concentrându-vă puțin asupra dirijării reprezentărilor voastre interne, puteți elimina durerile de cap la comandă.

De fapt, o dată ce ați învățat semnalele care declanșează rezultate precise în creierul vostru, puteți să vă faceți să simțiți practic orice vreți și oricum vreți.

Există o singură excepție: un set mai mare de filtre pentru experiența umană poate governa sau afecta capacitatea voastră de a păstra reprezentări interioare noi - sau chiar de a face schimbările. Acele filtre se referă la ceea ce prețuim noi mai mult și la beneficii neconștientizate pe care le-am putea obține ca urmare a comportamentului nostru actual. Prezentarea și importanța valorilor formează un capitol aparte, iar în capitolul 16 vom discuta despre avantaje secundare neconștientizate privind procesul de reîncadrare. Dacă durerea îți trimite semnale importante în legătură cu ceva care trebuie schimbat în organismul vostru, atunci, dacă nu vă raportați strict la acea nevoie, este foarte posibil ca durerea să revină pentru că îți servește într-un mod important.

Având în vedere tot ceea ce ați învățat până acum, puteți deja să vă îmbunătățiți considerabil atât traiul vostru cât și pe al altor oameni pe care îi cunoașteți. Haideți să mai privim un aspect al felului în care ne structurăm experiența, un ingredient esențial care ne poate da un imbold să luăm model de la aproape oricine. Haideți să examinăm...

## Capitolul VII

# Sintaxa succesului

*„Să le facem pe toate cuviincios și cu rânduială.”*

*- 1 Corintieni 14:40*

**L** Pe tot parcursul acestei cărți am vorbit despre a descoperi cum procedează oamenii. Am afirmat că acei care sunt capabili să obțină rezultate remarcabile întreprind în mod constant un set de acțiuni precise, atât mentale cât și fizice (interioare - lucruri care se petrec în mintea lor și exterioare - pe care le fac în lumea din jurul lor). Dacă și noi facem aceleași lucruri, vom obține aceleași rezultate sau unele asemănătoare. Mai există totuși un factor care afectează rezultatele - sintaxa acțiunii. Sintaxa - felul în care ne ordonăm acțiunile - are o importanță covârșitoare în tipul rezultatelor pe care le obținem.

Care este diferența dintre enunțurile: „Câinele l-a mușcat pe Jim” și „Jim l-a mușcat pe câine”? Care este diferența dintre „Joe mănâncă homar” și „Homarul îl mănâncă pe Joe”? Diferența este extrem de mare, mai ales dacă ești Jim sau Joe. Cuvintele sunt aceleași. Diferă sintaxa, ordinea în care sunt aranjate cuvintele. Sensul experienței este determinat de ordinea semnalelor trimise către creier. Sunt implicați aceiași stimuli, aceleași cuvinte, cu toate astea sensul este diferit. Este esențial să înțelegem dacă trebuie să luăm efectiv ca model rezultatele oamenilor de succes. Ordinea în care sunt prezentate lucrurile determină modul în care sunt înregistrate la nivelul creierului. Seamănă cu comenzile pe care le primește un computer. Dacă programați comenzile în ordinea corectă, computerul își

va folosi programati comenzile corecte insa intr-o alta ordine, nu veti obtine ceea  
capacitate ce va asteptati. Vom folosi cuvântul „strategie” pentru a descrie toti acesti  
tile factori - tipurile de reprezentari interioare, submodalitățile necesare și  
pentru a sintaxa cerută - care conlucrează pentru a da un anumit rezultat.  
oferi Avem câte o strategie pentru aproape tot ce întreprindem în viață:  
rezultate sentimentul de dragoste, atracție, motivație, hotărâre sau orice altceva.  
le pe Dacă descoperim care este strategia noastră în dragoste, de exemplu,  
care le putem  
doriți.  
Dar 98  
dacă

declanșa acea stare după cum dorim. Dacă descoperim ce acțiuni să întreprindem și în ce ordine, pentru a lua o hotărâre, atunci, când suntem nehotărâți putem să devenim hotărâți în decurs de câteva secunde. Vom ști ce taste să atingem și cum să obținem rezultatele pe care le vrem în biocomputerul nostru interior.

O metaforă frumoasă pentru componentele și folosirea strategiilor este aceea de coacere. Dacă cineva face cea mai mare prăjitură cu ciocolată din lume, puteți oare și voi să obțineți același lucru? Sigur că da, dacă aveți și voi rețeta. O rețetă nu este altceva decât o strategie, un anume plan care cuprinde ingredientele și modul în care să le folosiți pentru a obține un anume rezultat. Dacă aveți convingerea că posedăm cu toții același sistem nervos, atunci aveți și convingerea că dispunem de aceleași resurse potențiale. Strategia noastră - adică felul în care ne folosim resursele - este aceea care ne determină rezultatele. Aceasta este legea care funcționează și în afaceri. S-ar putea ca o companie să aibă resurse superioare, însă piața va fi dominată în mod normal de acea companie care le va folosi cel mai eficient.

Așadar, de ce anume aveți nevoie ca să obțineți o prăjitură de aceeași calitate cu cea făcută de cofetar? Aveți nevoie de rețetă, pe care trebuie s-o respectați cu strictețe. Dacă veți respecta rețeta întocmai, veți obține același rezultat, chiar dacă n-ați mai făcut o prăjitură niciodată în viață. Poate că acel cofetar a făcut ani de zile încercări și greșeli până când a obținut în sfârșit acea rețetă desăvârșită. Voi puteți economisi acești ani urmându-i rețeta, luând model după ceea ce a făcut el.

Există strategii pentru succes financiar, pentru dezvoltarea și menținerea unei sănătăți de fier, pentru a fi fericit și iubit pe tot parcursul vieții. Dacă descoperiți oameni care au obținut deja succesul financiar sau se bucură de relații împlinite cu ceilalți, nu trebuie decât să le descoperiți strategia și s-o aplicați pentru a obține rezultate asemănătoare și pentru a face și economie de timp și efort. Aceasta este puterea imitării. Nu trebuie să trudiți ani de zile pentru a realiza ceva.

Ce anume ne spune o rețetă ca să ne dea imboldul să trecem efectiv la fapte? Ei bine, unul din lucrurile pe care ni le dezvăluie îl constituie ingredientele de care avem nevoie pentru a obține rezultatul. În „coacerea” experienței umane, ingredientele sunt cele cinci simțuri. Toate rezultatele de reprezentare vizual, auditiv, tactil, gustativ și olfactiv. Ce altceva ne mai spune o rețetă care ne permite să obținem același rezultat pe care l-a obținut autorul rețetei? Ne mai spune cantitățile de care avem nevoie. Pentru a reproduce experiența umană, pe lângă ingrediente, mai avem nevoie să știm și cât avem nevoie din fiecare ingredient. Într-o strategie, putem considera submodalitățile drept cantități. Ele ne spun cât anume avem nevoie. De exemplu, ce cantitate de ingredient vizual avem nevoie - cât de luminos, cât de întunecat, cât de apropiată este experiența? Care este tempoul, sau textura?

Asta să fie tot? Dacă știi care sunt ingredientii și cât din ei trebuie folosit, poți obține o prăjitură de aceeași calitate? Nu poți, decât dacă deții și sintaxa producției - anume, când s-o faci și în ce ordine. Ce s-ar întâmpla dacă atunci când te pregătești să coci prăjitura ai pune mai întâi un ingredient pe care cofetarul, în rețeta originală, îl punea ultimul? Ai obține o prăjitură de aceeași calitate? Mă cam îndoiesc. Dacă însă folosești aceleași ingrediente, în aceleași cantități și în aceeași ordine, desigur că vei obține niște rezultate asemănătoare.

În orice privință avem o strategie - pentru motivare, pentru cumpărături, pentru dragoste, pentru a ne face atrași de cineva. O anumită ordine de stimuli specifici va duce întotdeauna la o anumită realizare. Strategiile sunt precum combinația de la safe-ul în care își păstrează creierul resorturile. Chiar dacă știi care sunt cifrele, dacă nu le folosești în ordinea corectă, nu vei reuși să descui ușa. Dacă totuși știi cifrele și ordinea corectă, vei putea deschide ușa de fiecare dată. Trebuie așadar să afli combinația de la propriul tău safe, dar și pe acelea care îți pot deschide safe-urile altor oameni.

Ce sunt de fapt cărămizile sintaxei? Sunt simțurile noastre. Avem de a face cu niște puncte senzoriale de intrare la două niveluri - intern și extern. Sintaxa este felul în care asamblăm cărămizile cu ceea ce trăim în exterior și ceea ce ne reprezentăm în interior.

De exemplu, poți avea două feluri de experiențe vizuale. Prima este ceea ce vezi în lumea dinafară. Citind această carte și privind la literele negre pe fondul alb ai o experiență vizuală exterioară. A doua este experiența vizuală interioară. Țineți minte când ne-am jucat în primul capitol cu modalitățile și submodalitățile vizuale în mintea noastră? Nu ne aflam acolo ca să vedem plaja sau norii sau vremurile fericite ori frustrante care erau reprezentate în mintea noastră. Le-am trăit însă într-o manieră vizuală.

Același lucru se aplică și celorlalte modalități. Auzi șuieratul unui tren prin fereastra deschisă. Este o experiență auditivă externă. Sau auzi o voce în mintea ta. Aceasta este o experiență auditivă internă. Dacă este important tonul vocii, aceasta este auditivă tonală. În cazul în care cuvintele (sensul) transmise de voce sunt importante, atunci este vorba de o experiență auditivă digitală. Simți textura brațelor fotoliului pe care stai. Aceasta este o experiență tactilă externă. Sau este ceva în adâncul ființei tale care te face să te simți bine sau rău. Aceasta este o experiență tactilă internă.

Pentru a crea o rețetă, trebuie să posedăm un sistem pentru a descrie ce să facem și când. Avem deci un sistem de notație pentru a descrie strategii. Reprezentăm procesele senzoriale printr-o notație prescurtată, folosind V pentru vizual, A pentru auditiv, K pentru tactil (kinestezic), i pentru intern, e pentru extern, t pentru tonal și d pentru digital. Atunci când vezi ceva în lumea exterioară (vizual extern), îl poți reprezenta prin Ve. Când ai un sentiment interior, prin Ki. Să zicem că vorbim despre strategia cuiva care se motivează văzând ceva (Ve), apoi zicându-și ceva (Aid)

care generează în interior imboldul (Ki). Această strategie poate fi reprezentată în felul următor: Ve-Aid-Ki. Ai putea să-i „vorbești” o zi întreagă acestei persoane motivându-i de ce ar trebui să facă ceva și aproape că n-ai nici o șansă de reușită. Dacă i-ai „arăta” totuși un rezultat și i-ai sugera ce ar trebui să-și spună când îl vede, ai putea să pui acea persoană într-o stare aproape la țanc. În capitolul următor vă voi arăta cum să aflați strategii pe care oamenii le folosesc în anumite situații. Dar acum vreau să vă arăt deocamdată cum funcționează aceste strategii și de ce sunt atât de importante.

Avem strategii pentru orice, tipare de reprezentări care duc constant la rezultate specifice. Puțini dintre noi știu cum să folosească în mod conștient acele strategii, așa încât intrăm în diferite stări și ieșim din ele în funcție de stimulii care ne ating. Tot ce trebuie să faceți este să vă alcătuiți strategia așa încât să puteți obține starea dorită în momentul potrivit. Și mai trebuie să puteți recunoaște strategiile altora ca să știți exact la ce vor reacționa.

De exemplu, există vreun mod în care vă organizați constant experiențele interne și externe pentru a cumpăra ceva? În mod sigur. Poate că nu conștient, dar aceeași sintaxă de experiențe care te atrage spre un anume tip de mașină, te-ar putea atrage și către un anume fel de casă. Există anumiți stimuli care, aflați în ordinea corectă, te vor pune imediat într-o stare care este receptivă la cumpărat. Avem cu toții o ordine în a produce anumite stări sau activități. A prezenta niște informații folosind sintaxa altei persoane reprezintă o formă solidă de raportare. Dacă acest lucru este făcut cu eficiență, atunci comunicarea ta devine aproape irezistibilă pentru că declanșează automat anumite răspunsuri.

Ce alte strategii mai există? Există strategii de convingere? Există moduri de organizare a unui material pe care să-l prezinți cuiva astfel încât să devină aproape irezistibil? În mod sigur. Motivație? Seducție? Învățătură? Sporturi? Vânzări? În mod sigur. Dar deprimarea? Sau extazierea? Există căi specifice pentru a vă reprezenta experiențele de viață în anumite succesiuni care să creeze emoții? Mai încape îndoială? Există strategii pentru un management eficient. Există strategii pentru creativitate. Când anumite lucruri te stimulează, intri în acea stare. Trebuie doar să fii conștient de strategia ta pentru a accede la o stare la țanc. Și trebuie să fii capabil să întrevezi strategiile pe care le folosesc alții ca să poți ști cum să le oferi oamenilor ceea ce își doresc.

Așadar, ceea ce este nevoie să aflăm este succesiunea specifică, sintaxa specifică ce va genera o anumită realizare, o anumită stare. Dacă poți face asta și ești dispus să întreprinzi acțiunea necesară, îți poți crea lumea pe care ți-o dorești. În afară de nevoile fizice ale vieții - ca hrana și apa - aproape orice altceva de care ai avea nevoie reprezintă o stare. Tot ce ai nevoie să știi este sintaxa, strategia corectă, pentru a ajunge acolo.

O foarte reușită experiență de modelare am avut-o în armata SUA. Am fost prezentat unui general cu care am început să comunic despre

Tehnologii de Performanță Optimă așa cum este PNL. I-am spus că puteam predă orice curs pe care-l voia, în doar jumătate din timpul normal, ba chiar puteam mări competența cursanților în acea perioadă mai scurtă de timp. Vi se pare că mă cam laud, nu-i așa? Pe general am reușit să-l contrariez, nu și să-l conving, așa că am fost angajat să predau tehnici PNL. După terminarea cu succes a cursului, armata mi-a oferit un contract pentru cursuri de tehnici de modelare și simultan să învăț separat o grupă cum să facă efectiv modelare. Urma să fiu plătit doar dacă reușeam să obțin rezultatele promise.

Primul curs pe care urma să-l predau dura patru zile și trebuia să-i învăț pe recruți cum să tragă cu un pistol de calibrul 0.45, eficient și precis. Înainte, se calificau numai 70% din soldații care făceau acest curs, iar generalului i se spusese că acesta era cel mai bun rezultat posibil. La acel moment, am început să-mi fac probleme: în ce mă băgasem de unul singur. Nu mai trăsesem cu arma niciodată în viața mea. Nici nu-mi plăcea ideea să încerc. La început era implicat și John Grinder în acest proiect, așa că mă bizuiam pe cunoștințele lui în domeniu ca s-o scoatem la capăt amândoi. Apoi, din cauza unor încurcături în program, John s-a retras pe neașteptate. Vă dați seama în ce stare mă aflam! Mai auzisem și un zvon cum că doi dintre cursanții din grup aveau de gând să facă orice ca să-mi saboteze munca pentru că se înfuriaseră când auziseră cu cât urma să fiu plătit. Vroiau să mă învețe minte. Fără să am idee cum se trage cu arma, pierzându-mi asul din mânecă (John Grinder) și știind că doi indivizi încercau să mă saboteze, ce credeți că am făcut?

Mai întâi am luat imaginea aceasta uriașă a eșecului pe care mi-o plăsmuisem în minte și pur și simplu am mototolit-o. Apoi am început să-mi clădesc un nou set de reprezentări legate de ceea ce puteam să fac. Mi-am schimbat sistemul de convingeri din: „Cei mai buni din armată nu pot face ceea, ce cer de la mine, așa că nici eu nu pot”, în: „Antrenorii de trageri sunt cei mai buni în domeniul lor, dar știu prea puțin sau nu știu nimic despre efectul reprezentărilor interioare asupra performanței sau despre cum să imiți strategiile celor mai buni trăgători.” Punându-mă astfel într-o stare total productivă, l-am informat pe general că am nevoie de ajutorul celor mai buni trăgători ca să aflu cum anume procedau - fizic și mental - ca să obțină rezultatul unei trageri eficiente și precise. O dată ce am descoperit care era „deosebirea care conta”, le-o puteam predă soldaților lui într-un timp mai scurt, astfel ca ei să obțină rezultatele dorite.

Alături de echipa mea de modelare, am descoperit convingerile-cheie pe care le împărtășeau cei mai buni trăgători din lume și le-am comparat cu convingerile soldaților care nu trăseseră bine. Am descoperit după aceea sintaxa mentală obișnuită și strategiile celor mai buni trăgători și le-am copiat ca să pot să le predau apoi unuia care trăgea pentru prima dată. Această sintaxă era rezultatul a mii, poate sute de mii de trageri și

schimbări infime în tehnicile lor. Am modelat apoi componentele-cheie ale fiziologiei lor.

După ce am descoperit strategia optimă pentru obținerea rezultatului numit tragere eficientă, am conceput un curs de o zi și jumătate pentru trăgători începători. Rezultatele? Testați în mai puțin de două zile, soldații s-au calificat 100%, iar numărul celor care au primit calificativul maxim - de expert - a fost de trei ori mai mare decât cel de la cursul standard de patru zile. Învățându-i pe acești novici cum să trimită către creierul lor aceleași semnale pe care le trimit și experții, i-am făcut experți în mai puțin de jumătate din timp. I-am luat apoi pe cei pe care i-am modelat - cei mai buni trăgători din țară - și i-am învățat cum să-și perfecționeze strategiile. Rezultatul după o oră: unul din ei a tras mai bine decât o făcuse antrenându-se timp de șase luni, un altul a tras în mijlocul țintei de mai multe ori decât își amintea s-o fi făcut în vreo competiție, iar antrenorul le-a mărit solda acestor doi trăgători. În comunicatul către general, colonelul a numit această performanță prima mare realizare tehnică în tragerea cu pistolul de la primul război mondial încoace.

Ceea ce trebuie să înțelegeți de aici este că chiar și atunci când nu aveți deloc sau aveți puține informații de specialitate și chiar și atunci când împrejurările vi se par potrivnice, dacă posedați un model de excepție pentru obținerea unui rezultat, puteți descoperi ce anume face acel model și să-l copiați - obținând astfel rezultate asemănătoare într-un timp mult mai scurt decât credeți că se poate.

O strategie mai simplă este cea folosită de mulți atleți pentru a copia pe cel mai bun din branșa lor. Dacă doriți să imitați un expert în schi, trebuie mai întâi să îi urmăriți cu atenție tehnica (Ve). Pe măsură ce îl urmăriți, v-ați putea mișca corpul la fel ca el (Ke), până când mișcările sunt parte din voi (Ki). (Dacă ați urmărit vreodată o competiție de schi, ați făcut aceste mișcări involuntar. Când schiorul pe care îl urmăriți trebuie să vireze, virați și voi ca și când voi ați fi acela care schiază.) În continuare, ar trebui să vă faceți o imagine interioară a unui expert în schi (Vi). Ați plecat de la vizual extern la tactil extern și apoi la tactil intern. Vă faceți apoi o nouă imagine vizuală internă, de data aceasta o imagine disociată a voastră, schiind (Vi). Este ca și când ați urmări un film despre voi modelând cealaltă persoană cât se poate de precis. Apoi trebuie să pășiți în imagine și, în mod asociat, să trăiți ceea ce ați simți dacă ați face aceeași acțiune exact în felul în care a făcut-o sportivul expert (Ki). Trebuie să repetați această manevră ori de câte ori este nevoie ca s-o faceți cu ușurință. Vă înarmați astfel cu strategia neurologică specifică ce v-ar putea ajuta să vă mișcați și să executați totul la nivel optim. Încercați apoi pe viu (Ke).

Puteți exprima sintaxa acestei strategii astfel: Ve-Ke-Ki-Vi-Vi-Ki-Ke. Aceasta este una din sutele de căi prin care puteți urma modelul cuiva. Țineți minte: există nenumărate feluri de a obține rezultate. Nu există căi



corecte sau căi greșite - nu există decât căi eficiente și ineficiente de a obține ceea ce doriți.

Este evident că puteți obține rezultate mai precise având informații mai exacte și mai precise despre toate lucrurile pe care le face o persoană pentru a obține un rezultat. Ideal este ca atunci când copiați pe cineva, să-i încorporezi și experiența lui interioară, sistemul de convingeri și sintaxa elementelor. Totuși, urmărind o persoană, îi poți imita o mare parte din fiziologia ei. Iar fiziologia este celălalt factor (vom vorbi despre el în capitolul 9) care creează starea în care ne aflăm și, implicit, felul rezultatelor pe care le obținem.

Un domeniu crucial în care strategiile și sintaxa contează enorm îl constituie predarea și învățarea. De ce „nu pot” unii copii să învețe? Sunt convins că există două motive majore. Primul, adesea nu cunoaștem strategia cea mai eficientă pentru a învăța pe cineva un anumit lucru. Al doilea, profesorii știu rareori cu precizie cât de diferit învață copiii. Țineți minte, fiecare are strategia lui. Dacă nu cunoști strategia de învățare a cuiva, s-ar putea să întâmpini mari greutăți în a-l învăța ceva.

De exemplu, unii oameni cu greu pot spune cuvintele pe litere. Să fie din cauză că sunt mai puțin inteligenți decât cei care fac foarte bine acest lucru? Nu. Ușurința în spunerea pe litere a unui cuvânt ține mai mult de sintaxa gândurilor - adică felul în care îți organizezi, stochezi și regăsești informația într-un context dat. Dacă ești capabil să obții sau nu rezultate substanțiale ține doar de măsura în care sintaxa ta mentală actuală sprijină efortul pe care îl soliciți creierului tău. Orice vezi, auzi sau simți este stocat în creier. Nenumărate studii de cercetare au dovedit că oameni aflați în transă hipnotică își pot aminti (adică, pot accede la) lucruri pe care nu erau capabili să și le amintească în stare de conștiință.

Dacă nu spui cum trebuie un cuvânt pe litere, problema este felul în care îți reprezinți cuvintele. Care este, deci, cea mai bună strategie pentru a spune un cuvânt pe litere? Cu siguranță că nu ține de tactil. E greu să pipăi un cuvânt. Nu ține nici întru totul de auditiv, pentru că sunt prea multe cuvinte pe care nu le poți cerceta efectiv. Care este deci condiția spunerii pe litere? Condiția este abilitatea de a stoca caractere vizuale externe într-o anumită sintaxă. Metoda de învățare presupune alcătuirea unor imagini vizuale care pot fi apelate cu ușurință în orice moment.

Haideți să luăm ca exemplu cuvântul „Albuquerque”. Cea mai bună metodă nu este să spui literele întruna - ci să stochezi cuvântul ca pe o imagine în mintea ta. În capitolul care urmează, veți învăța câteva metode prin care oamenii accesează diferite părți ale creierului lor. De exemplu, Bandler și Grinder, fondatorii PNL, au descoperit că în funcție de direcția în care ne îndreptăm ochii, avem acces nestingherit la o anumită parte a sistemului nostru nervos. Vom discuta mai amănunțit despre aceste „indicii de acces” în următorul capitol. Deocamdată, rețineți doar că majoritatea oamenilor țin minte cel mai bine imaginile vizuale privind în sus și în

stânga lor. Cea mai bună metodă de a învăța să spui pe litere cuvântul Albuquerque este să-l situezi sus în stânga ta și să îți formezi în minte o imagine clară a acestuia.

În această fază trebuie să mai adaug un alt concept: fragmentarea. În general, oamenii pot prelucra în mod conștient doar cinci până la nouă pachete de informații o dată. Oamenii care învață repede pot îndeplini până și cele mai complexe sarcini pentru că își fragmentează informațiile în etape mici și apoi le reassemblează formând întregul original. Ca să înveți să spui pe litere Albuquerque trebuie să-l împarți în trei calupuri mai mici astfel: Albu/quer/que. Aș vrea să scrieți cele trei părți pe o foaie de hârtie, să o țineți sus și în stânga față de ochi. să priviți Albu, apoi să închideți ochii și să vedeți fragmentul în minte. Deschideți ochii. Vedeți Albu. Nu pronunțați, doar vedeți-l; apoi închideți iar ochii și vedeți-l în minte. Continuați să faceți acest lucru de patru-cinci-șase ori până când, închizând ochii, veți putea vedea clar Albu. Luați apoi al doilea fragment, quer. Aruncați o privire mai rapidă pe litere și faceți același lucru, apoi la fel și cu fragmentul que, până când ați stocat în memorie întreaga imagine Albuquerque. Dacă aveți o imagine clară, probabil că veți avea și senzația (tactilă) că este scris corect. Apoi veți putea vedea cuvântul atât de limpede încât îl veți putea spune pe litere nu numai de la cap la coadă, ci și invers, încercați! De la început la sfârșit. Acum și invers. O dată ce ați reușit acest lucru, o veți putea face întotdeauna. Vă garantez. Puteți proceda astfel cu orice cuvânt și puteți deveni expert în materie, chiar dacă mai înainte aveți probleme să vă spuneți chiar numele pe litere.

Celălalt aspect al învățării este să descoperi ce strategii preferate de învățare au alți oameni. Așa cum am mai afirmat, fiecare are un sistem nervos aparte, un teren mental anume pe care îl folosește cel mai adesea. Dar rareori putem învăța pe altcineva ținând seama de puterea lui de învățare. Considerăm că toată lumea are același mod de învățare.

Să vă dau un exemplu. Nu demult a venit la mine un tânăr. Mi-a adus un raport lung de șase pagini și jumătate în care scria că respectivul era dislexic, adică nu putea să spună cuvintele pe litere, și din această cauză avea probleme psihologice la școală. Vă pot spune din capul locului că el prefera să-și proceseze tactil o bună parte din experiența lui. Știind acum în ce fel își prelucra informațiile, puteam să îl ajut. Cea mai mare capacitate de percepție a acestui tânăr era tactilă. Totuși o bună parte a procesului standard de învățare este vizuală sau auditivă. Problema lui nu era că nu putea să învețe. Ci profesorii lui îi predau într-un fel în care el nu putea percepe, stoca și folosi informațiile.

Primul lucru pe care l-am făcut a fost să iau raportul și să-l rup în bucăți. „E bun de aruncat la gunoi”, i-am spus. Acest gest a avut darul de a-l face atent. Se așteptase să-l supun și eu tirului de întrebări. Dar eu am început să vorbesc cu el de modul deosebit în care își folosea sistemul nervos. I-am spus: „Pun pariu că ești bun la sport.” „Da, cam așa e”, mi-a

răspuns el. Am aflat că era foarte bun la surf. Mi-a spus câte ceva despre surfing, însuflețindu-se imediat și devenind atent, având un aer de siguranță de sine. Era într-o stare de mare receptivitate, așa cum nu-l văzuseră vreodată profesorii lui. I-am explicat că avea înclinația să stocheze tactil informațiile și că acest lucru îi oferea mari avantaje în viață. Stilul lui de a învăța îi puneă însă probleme legate de spunerea pe litere. Așa că i-am arătat cum să facă vizual acest lucru și am lucrat cu submodalitățile lui pentru a-l face să aibă același sentiment în legătură cu spunerea pe litere ca și pentru surfing. În 15 minute l-am făcut să spună cuvintele pe litere așa cu ar face-o un copil minune.

Dar copiii care nu sunt capabili să învețe? De cele mai multe ori este vorba de lipsa unei strategii mai mult decât de prezența unei incapacități de învățare. Aceștia trebuie să învețe cum să-și folosească resursele. Am predat aceste strategii unei învățătoare care avea asemenea elevi cu vârsta între 11 și 14 ani care nu rezolvaseră niciodată teste de spus pe litere în proporție de 70%, majoritatea situându-se între 25 și 50%. Învățătoarea și-a dat seama imediat că 90% dintre elevii ei „inapti” aveau strategii auditive sau tactile de a spune pe litere. După o săptămână de folosire a noilor strategii, 19 din 26 de copii au înregistrat 100%, 2 dintre ei 90%, alți 2 elevi - 80%, iar ceilalți 3, 70%. A remarcat și o schimbare majoră a problemelor lor comportamentale - „Au dispărut ca prin minune.” Va prezenta acum informațiile acestea în consiliul școlii pentru a cere introducerea lor în toate școlile din districtul ei.

Sunt convins că una dintre cele mai mari probleme în învățământ este faptul că profesorii nu cunosc strategiile elevilor lor. Nu știu combinația de la safe-ul elevilor. Combinația poate fi 2 la stânga și 24 la dreapta, iar profesorul încearcă să facă 24 la dreapta și 2 la stânga. Până în momentul de față, procesul de învățământ a fost activat de ceea ce trebuie să învețe elevii, nu cum să învețe cel mai bine. *Optimum Performance Technologies* ne învață strategiile specifice pe care le folosesc diferiți oameni ca să învețe, precum și cele mai bune metode de a învăța ceva anume, cum ar fi spusul pe litere.

Știți cum a reușit Albert Einstein să conceapă teoria relativității? El a declarat că i-a fost de un ajutor esențial capacitatea sa de a vizualiza „cum ar fi să stai călare la capătul unui fascicul de lumină?” O persoană care nu poate vedea același lucru cu ochii minții va avea greutate să învețe despre relativitate. Așa că primul lucru pe care trebuie să-l învețe este cum să-și dirijeze creierul cât mai eficient. Tocmai la acest lucru se referă și *Optimum Performance Technology*. Ne învață cum să folosim cele mai eficiente strategii pentru a obține cel mai rapid și cel mai ușor rezultatele pe care le dorim.

Aceleași probleme care sunt în învățământ apar în aproape orice alt domeniu. Folosiți instrumentul nepotrivit sau succesiunea nepotrivită și veți obține rezultatul nepotrivit. Folosiți ceea ce trebuie și veți face minuni.

Amintiți-vă, avem strategii pentru orice. Dacă ești agent de vânzări, nu-i așa că ți-ar folosi să știi strategia de cumpărare a clientului tău? Mai încapă vorbă? Dacă are o mare percepție tactilă, vrei să începi prin a-i arăta culorile minunate ale mașinilor la care se uită? Eu n-aș face așa. L-aș da gata cu un puternic indiciu tactil. L-aș pune la volan, l-aș pune să pipăie tapițeria, l-aș îndemna să-și închipuie cum ar fi să gonească cu acea mașină la drum întins. Dacă ar fi un tip cu percepție vizuală puternică, ar trebui să începi cu culorile și liniile și cu celelalte submodalități care sunt valabile pentru strategia lui.

Dacă ai fi antrenor, te-ar ajuta să știi ce anume îl motivează pe fiecare jucător, care sunt stimulii cei mai eficienți pentru a-l pune în starea cea mai productivă? Ai vrea să-i determini să se întrecă pe ei înșiși folosind cea mai eficientă sintaxă, așa cum am făcut eu cu cei mai buni trăgători din armata SUA? Sunt convins că da. Așa cum există o metodă să formezi o moleculă de ADN sau o metodă să construiești un pod, tot așa există și o sintaxă specifică eficientă pentru orice lucru, o strategie pe care oamenii o pot folosi în mod constant pentru a obține rezultatele pe care le urmăresc.

Poate că unii dintre voi spuneți: „Ei, asta e ceva grozav dacă știi să citești gândurile altora. Dar eu nu pot ghici care sunt strategiile de dragoste ale oamenilor doar uitându-mă la ei. Nu pot să știu ce anume îl stimulează pe un individ să cumpere sau să facă orice altceva, după ce am stat de vorbă cu el câteva minute.” Nu știți acest lucru pentru că nu știți ce să căutați - sau ce să cereți. Poți obține aproape orice pe lumea asta dacă o ceri într-un mod cuviincios, fiind destul de convingător și atent. Pentru a realiza unele lucruri este nevoie de multă convingere și energie: le poți obține deși trebuie să trudești pentru ele. Dar cu strategiile e mai ușor. Poți scoate la lumină strategiile cuiva doar în câteva minute. În capitolul următor vom continua să învățăm...

## Capitolul VIII

# Cum să scoți la lumină strategia cuiva

*„Începe cu începutul, - grăi regele sever -și mergi până  
ajungi la capăt; apoi oprește-te.”*

- Lewis Carroll,

*Aventurile lui Alice în Țara Minunilor*

Ați văzut vreodată un lăcătuș priceput lucrând? Parcă ar fi fermecat. Se joacă cu o încuietoare, aude lucruri pe care tu nu le auzi, vede lucruri pe care tu nu le vezi, pipăie lucruri pe care tu nu le simți și, nu știi cum, reușește să afle întreaga combinație a unui safe.

Maeștrii în arta comunicării procedează la fel. Îți poți închipui care este sintaxa mentală a oricui - poți opera combinația safe-ului minții lui sau a minții tale gândind ca un lăcătuș priceput. Trebuie să cauți lucruri pe care nu le vedeai, nu le auzai și nu le simțeai înainte, să pui întrebări pe care nu știai să le pui înainte. Dacă faci acest lucru cu eleganță și atenție, poți scoate la lumină strategia oricui în orice situație. Poți învăța cum să le dai oamenilor exact ceea ce vor și îi poți învăța cum să facă același lucru pentru ei înșiși.

Secretul scoaterii la lumină a strategiilor stă în a ști că oamenii îți vor spune tot ce vrei să știi despre strategiile lor. Îți vor spune cu cuvinte. Îți vor spune prin felul în care își mișcă trupul. Îți vor spune chiar și prin felul în care își folosesc ochii. Poți învăța să citești un om cu tot atâta pricepere cu care poți să înveți să citești o hartă sau o carte. Adu-ți aminte, o strategie este doar o anumită ordine de reprezentări - vizuale, auditive, tactile, olfactive, gustative - care conduc la anumite rezultate. Nu este nevoie decât să-i determini pe oameni să experimenteze strategia lor și să observe cu mare atenție ce anume fac ca să se întoarcă la ea.

Înainte de a putea să scoți la lumină o strategie, trebuie să știi ce anume să cauți, care sunt indiciile care spun care parte a sistemului nervos este folosită de o persoană într-un moment sau altul. Mai este important și să

recunoști câteva dintre tendințele obișnuite pe care și le dezvoltă oamenii, și să le folosești pentru a amplifica raportul și rezultatele. De exemplu, oamenii tind să folosească o anumită parte a sistemului lor nervos - vizuală, auditivă sau tactilă - mai mult decât pe celelalte. Așa cum unii oameni sunt dreptaci, iar alții sunt stângaci, tot astfel sunt unii care înclină să favorizeze folosirea unui mod anume.

Dar înainte de a scoate la lumină strategiile cuiva, avem nevoie să aflăm care este sistemul lui principal de reprezentări. Cei care sunt înclinați spre vizual, tind să vadă lumea în imagini; ei ating puterea supremă făcând apel la partea vizuală din creierul lor. Și pentru că trebuie să țină pasul cu imaginile din creierul lor, oamenii cu memorie vizuală tind să vorbească repede. Nu-i interesează atât de mult cum o scot la capăt; încearcă doar să ataceze cuvinte la imagini. Acești oameni înclină să se exprime în metafore vizuale. Ei vorbesc despre cum li se pare că arată lucrurile, ce tipare întrevăd ei, dacă lucrurile li se par luminoase sau întunecate.

Oamenii cu memorie auditivă tind să fie mai selectivi cu cuvintele pe care le folosesc. Au voci mai vibrante, iar vorba lor este mai lentă, mai ritmică și mai măsurată. De vreme ce vorbele înseamnă mult pentru ei, sunt foarte atenți ce vorbesc. Ei tind să spună lucruri de felul: „Asta îmi sună corect” sau „Aud ce-mi spui” sau „Totul merge strună”.

Cei cu memorie mai mult tactilă tind să fie și mai lenți. Ei reacționează în primul rând la sentimente. Tind să aibă voci cu timbru adânc, iar cuvintele adesea mustesc din gura lor, încet, ca o melasă. Acești oameni folosesc metafore din lumea fizică. Caută întotdeauna să „apuce” ceva „palpabil”. Pentru ei, lucrurile sunt „grele” și „intense” și au nevoie să „vină în contact” cu ele. Spun lucruri de felul „Aștept să prind un răspuns, dar n-am apucat încă să-l primesc.”

Fiecare are elemente din toate cele trei moduri, dar majoritatea au un sistem dominant. Când învățați despre strategiile oamenilor pentru a înțelege cum iau ei hotărâri, mai aveți nevoie să cunoașteți sistemele lor principale de reprezentări ca să vă puteți prezenta mesajul în așa fel încât să fie recepționat. Dacă aveți de a face cu o persoană înclinată spre vizual, nu trebuie să pășiți ușor, să inspirați adânc și să vorbiți apoi molcom. Îl veți scoate din minți. Trebuie să vorbiți în așa fel încât mesajul vostru să se potrivească cu felul în care îi recepționează lui mintea.

Dacă urmăriți cu atenție un om și ascultați ceea ce vorbește, vă puteți forma o impresie rapidă despre sistemul pe care îl folosește. Un expert PNL folosește niște indicatori mai specializați pentru a afla ce se petrece în mintea cuiva.

S-a spus demult că ochii sunt fereastra sufletului. Dar abia de curând am constatat cât de adevărată este afirmația. Nu este nici un mister parapsihologic legat de acest lucru. Este suficient să observați cu atenție ochii cuiva și vă veți da seama imediat ce sistem de reprezentări folosește într-un anumit moment: vizual, auditiv sau tactil.

Răspunde la această întrebare: Ce culoare aveau lumânările de pe tortul de aniversare când ai împlinit 12 ani? Stai o clipă și încearcă să-ți amintești... Pentru a răspunde la această întrebare, 90% dintre voi privesc în sus și spre stânga. Așa procedează dreptacii și chiar unii stângaci pentru a accesa imagini memorate vizual. Iată o altă întrebare: Cum ar arăta Mickey Mouse cu barbă? Încercați un moment să vă creați imaginea. De data aceasta veți privi în sus și spre dreapta. Așa accesează ochii oamenilor imagini construite. Așadar, doar privind ochii oamenilor, s-ar putea să aflați ce sistem senzorial folosesc. Citindu-le în privire, le puteți citi strategiile. Amintiți-vă, o strategie este o succesiune de reprezentări interne care îi permit cuiva să îndeplinească o anumită sarcină. Succesiunea vă spune modul „cum” procedează cineva. Memorați schemele care urmează ca să puteți înțelege și recunoaște indiciile de acces ale ochilor.

Purtați o discuție cu cineva și observați-i mișcările ochilor. Puneți-i întrebări prin care să-i cereți să-și amintească imagini, sunete sau senzații tactile. Ce mișcări fac ochii după fiecare dintre întrebări? Verificați pentru voi dacă schemele se aplică.

Iată câteva tipuri de întrebări pe care le puteți pune pentru a obține moduri specifice de răspuns:

PENTRU A OBȚINE	AȚI PUTEA ÎNTREBA
<i>Imagini Memorate Vizual</i>	„Câte ferestre sunt la tine acasă?”, „Care este primul lucru pe care îl vezi când te trezești dimineața?”, „Cum arăta prietenul sau prietena ta când tu aveai 16 ani?”, „Care este cea mai întunecată cameră din casa ta?”, „Care dintre prietenii tăi are părul cel mai scurt?”, „Ce culoare avea prima ta bicicletă?”, „Care era cel mai mic animal pe care l-ai văzut ultima dată când ai fost la Grădina Zoologică?”, „Ce culoare avea părul primei tale învățătoare?”, „Gândește-te la diferitele culori din camera ta.”
<i>Imagini Construite Vizual</i>	„Cum ai arăta dacă ai avea trei ochi?”, „închipuie-ți un polițist cu cap de leu și coadă de iepure și cu aripi de vultur.”, „Imaginează-ți cerul de deasupra orașului tău invadat de vâlătuci de fum.”, „Te poți închipui având păr auriu?”
<i>Imagini Memorate Auditiv</i>	„Care a fost primul lucru pe care l-ai spus astăzi?”, „Care a fost primul lucru pe care ți l-a spus cineva astăzi?”, „Cum se numea unul din cântecele tale preferate de când erai mai tânăr?”, „Ce sunete din natură îți plac cel mai mult?”, „Care este al șaptelea cuvânt din Jurământul de Credință?”, „Care este al nouălea cuvânt din cântecul 'Mary Had a Little Lamb' (Mary avea un mielușel)?” „Fredonează pentru tine 'The Rose' (Trandafirul)”. „Ascultă în gând zgomotul unei mici cascade într-o zi liniștită de vară.”, „Ascultă în gând cântecul tău preferat.”, „Care ușă din casa ta se trăneste cel mai zgomotos?”, „Care este mai puțin zgomotoasă, portiera trântită a mașinii tale sau cea de la portbagaj?”, „Care dintre cunoștințele tale are cea mai plăcută voce?”

în timp ce oamenii își reprezintă în minte informațiile, ei își mișcă ochii, chiar dacă mișcarea este mai greu perceptibilă. Pentru un dreptaci cu organizare normală este valabilă următoarea schemă, iar succesiunile rezultate sunt sistematice. (NOTA: Există oameni care sunt organizați de o manieră inversă de la dreapta la stânga.)

VIZUAL (V)

AUDITIV (A)

TACTIL (K)



Mișcările ochilor vă pot permite să aflați cum își reprezintă cineva în interior lumea sa exterioară. Reprezentarea interioară a lumii exterioare a respectivei persoane este „schema” sa despre realitate, fiecare persoană având o schemă unică.



<i>Imagini Construite Auditiv</i>	„Dacă ar fi să poți pune orice întrebare despre Thomas Jefferson, Abraham Lincoln și John F. Kennedy, care ar fi cea întrebare?“, „Ce răspuns ai da dacă cineva te-ar întreba cum am putea elimina posibilitatea războiului nuclear?“, „Închipuie-ți sunetul unui claxon devenind sunetul unui flaut.“
<i>Dialog Auditiv Interior</i>	„Repetă în sinea ta această întrebare: «Care este acum pentru mine cel mai important lucru din viața mea?»“
<i>Cuvinte Desemnând Senzații Tactile</i>	„Închipuie-ți că simți cum se topește niște gheață în mâna ta.“, „Cum te-ai simțit azi dimineață când te-ai dat jos din pat?“, „Închipuie-ți ce ai simți dacă un caier de lână s-ar transforma în mătase.“, „Cât era de rece apa oceanului când ai încercat-o ultima dată?“, „Care covor din casa ta este cel mai moale?“, „Închipuie-ți că te așezi într-o cadă cu apă caldă și plăcută“, „Închipuie-ți ce ai simți dacă ți-ai plimba mâna de pe o bucată zgrunțuroasă de scoarță de copac și pe o bucată moale și răcoroasă de mușchi.“

Dacă, de exemplu, cineva și-a îndreptat ochii în sus spre dreapta, înseamnă că tocmai și-a imaginat ceva din memorie. Dacă ochii se îndreaptă acum spre urechea dreaptă, înseamnă că persoana respectivă ascultă ceva. Dacă ochii coboară spre dreapta, persoana accesează partea tactilă a sistemului ei de reprezentare.

Tot în acest fel, dacă aveți probleme să vă amintiți ceva este probabil pentru că nu vă puneți ochii în poziția care vă permite accesul liber la informația de care aveți nevoie. Dacă încercați să vă amintiți ceva ce ați văzut cu câteva zile în urmă, dacă priviți în jos spre dreapta nu veți reuși să vedeți acea imagine. Dacă însă vă uitați în sus spre stânga, veți descoperi că vă puteți aminti cu rapiditate informația. O dată ce știți încotro să căutați informația stocată în creierul vostru, veți putea să o obțineți repede și ușor. (Pentru aprox. 5-10% din oameni, direcția de accesare a acestor indicii va fi inversată. Încercați să găsiți un prieten stângaci sau o persoană ambidextră cu indiciile de accesare inversate.)

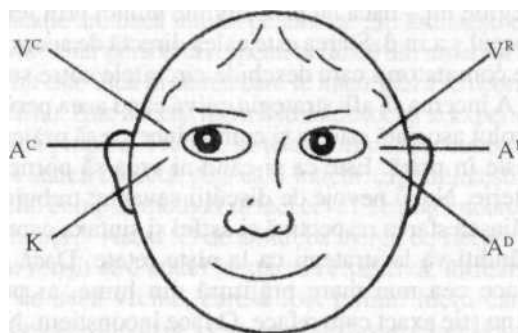
Mai există și alte aspecte ale fiziologiei umane care ne pot dezvălui amănunte despre modurile lor. Când oamenii respiră în partea de sus a pieptului înseamnă că gândesc în termeni vizuali. Când respirația este uniformă, din diafragm sau în întreg pieptul, înseamnă că se află în modul auditiv. Respirația adâncă, jos în stomac indică accesarea tactilă. Observați cum respiră trei oameni și remarcați felul și localizarea respirației lor.

Și vocea este la fel de expresivă. Oamenii vizuali vorbesc în izbucniri bruște și vocea lor are de obicei tonalități acute, nazale sau încordate. Tonalitatea joasă, adâncă și vorba potolită sunt caracteristici de obicei tactile. Un ritm egal și o tonalitate limpede, vibrantă indică accesare auditivă. Vă puteți da seama chiar și după nuanța tenului. Când gândești vizual, fața tinde să devină palidă. O față îmbujorată indică o accesare

tactilă. Când cineva are capul sus, se află într-un mod vizual. Dacă stă normal sau ușor înclinat înainte (ca și când ar asculta), se află într-un mod auditiv. Dacă este plecat capul sau mușchii gâtului sunt relaxați, atunci este vorba de modul tactil.

Așadar, deși comunicarea este minimă, poți obține date clare și sigure despre felul cum funcționează mintea cuiva și ce fel de mesaje folosește și la care este receptiv. Cea mai simplă cale de a scoate la lumină strategii este pur și simplu să pui întrebările care trebuie. Amintește-ți, există strategii pentru orice - pentru cumpărare și pentru vânzare, pentru a fi motivat și pentru a fi îndrăgostit, pentru a atrage oameni și pentru a avea spirit creator. Vreau să trec prin câteva din aceste aspecte împreună cu voi. Cea mai eficientă cale de a învăța nu este să observi, ci să faci chiar tu. Așa că, dacă se poate, fă aceste exerciții împreună cu altcineva.

#### INDICII DE ACCESARE ALE OCHILOR\*



**V<sup>R</sup> Amintit vizual:** A vedea imagini ale lucrurilor deja văzute, așa cum au fost văzute înainte. Mostrele de întrebări care de obicei dezvăluie acest tip de procesare cuprind: „Ce culoare au ochii mamei tale?” și „Cum arată haina ta?”

**V<sup>c</sup> Construit vizual:** A vedea imagini ale unor lucruri care nu au fost văzute niciodată, sau a vedea lucrurile în mod diferit față de cum au fost deja văzute. Întrebările care dezvăluie de obicei acest gen de procesare cuprind: „Cum ar arăta un hipopotam portocaliu cu pete purpurii?” și „Cum ai arăta dacă ai fi privit din partea opusă a camerei?”

**A<sup>R</sup> Amintite Auditiv:** A vă aminti sunete deja auzite. Întrebările care de obicei dezvăluie acest tip de procesare cuprind: „Care este ultimul lucru pe care l-am afirmat?” și „Cum sună ceasul tău deșteptător?”

\*Din Trance-formations: Neuro-Linguistic Programming and the Structure of Hypnosis, de John Grinder și Richard Bantlcr, © 1981 Real People Press, cu permisiune de retipărire.

**Ac Construite Auditiv:** A auzi cuvinte pe care nu le-ai mai auzit așa înainte. A îmbina sunete sau expresii într-un mod nou. Întrebări care pot dezvălui acest fel de procesare includ: „Dacă ar fi să compui un cântec nou acum, cum ar suna el?” și „Închipuie-ți un șuier de sirenă făcut de o chitară electrică.”

**Ab Digital Auditiv:** Vorbește cu tine însuși. Afirmațiile care tind să dezvăluie acest tip de procesare includ: „Spune-ți ceva ce îți spui adesea.” și „Spune Jurământul de Credință”.

**K Tactil:** A simți emoții, senzații tactile (simțul pipăitului), sau senzații proprioceptive (a simți mișcarea mușchilor). Întrebări care dezvăluie acest tip de procesare cuprind: „Cum te simți când ești fericit?” „Ce simți când atingi un con de brad?” și „Ce simți când alergi?”

Secretul dezvăluirii eficiente a strategiei cuiva este să-l pui într-o stare total „asociată”. În această situație, nu mai are de ales și îți va spune exact care sunt strategiile lui - dacă nu prin cuvinte atunci prin felul în care își mișcă ochii, corpul ș.a.m.d. Starea este calea directă de acces către aflarea strategiei. Este comutatorul care deschide circuitele către subconștientul unei persoane. A încerca să afli strategia cuiva când acea persoană nu este într-o stare absolut asociată este ca și cum ai încerca să prăjești pâine, dar prăjitorul nu este în priză. Este ca și când ai vrea să pornești o mașină care nu are baterie. Nu ai nevoie de discuții savante; trebuie să-i faci pe oameni să retrăiască starea respectivă și astfel și sintaxa care a generat-o.

Vă repet, gândiți-vă la strategii ca la niște rețete. Dacă ai întâlni un cofetar care face cea mai mare prăjitură din lume, ai putea afla cu dezamăgire că nu știe exact cum o face. O face inconștient. Nu ți-ar putea spune cu precizie care sunt cantitățile de ingrediente folosite. Ar putea zice: „Păi, știi eu? Un praf de asta și un strop de cealaltă.” Așa că în loc să-l întrebi, mai bine îl pui să-ți arate. Du-l în bucătărie și pune-l să facă prăjitura. Notează fiecare manevră și înainte să pună un strop de una și un praf de alta, iei ingredientul și îl cântărești. Urmărindu-l pe cofetar pe parcursul întregului proces, notând ingredientele, cantitățile și sintaxa, poți obține rețeta pe care s-o aplici pe viitor.

Scoaterea la lumină a unei strategii se poate face la fel. Trebuie să trimiți înapoi în bucătărie persoana respectivă - înapoi la vremea când a trăit o anumită stare - și apoi să afli care a fost primul lucru care l-a pus în acea stare. A fost vorba de ceva ce a văzut sau ce a auzit? Sau a fost atingerea unui anumit obiect sau persoane? După ce îți spune ce s-a întâmplat, urmărește-l și întreabă-l: „Care a fost următorul lucru care ți-a provocat acea stare? A fost cumva ...?” și așa mai departe, până când intră în starea pe care o urmărești.

Acesta este tiparul scoaterii la lumină a oricărei strategii. Trebuie să trimiți persoana respectivă în acea stare făcând-o să-și amintească un anume

moment când era motivată sau se simțea iubită sau simțea că poate că creze, sau orice altă strategie te interesează să dezvălui. Apoi fă-o să își reconstruiască strategia punându-i întrebări clare, succinte în legătură cu sintaxa a ceea ce a văzut, a auzit sau a simțit. În final, când ai deja sintaxa, treci la submodalitățile strategiei. Află ce anume legat de imagine, sunete și senzații a produs acea stare. Era oare mărimea imaginii? Tonul vocii?

Încearcă această tehnică pentru dezvăluirea unei strategii de motivare cu altcineva. Mai întâi pune persoana respectivă într-o stare receptivă. Întreabă: „Îți aduci aminte de vremea când erai total motivat să faci ceva?” Aștepti un răspuns corespunzător, în care vocea persoanei și limbajul corpului îți pot da același mesaj într-un mod clar, ferm și credibil. Ține minte, el nu va fi conștient de prea mult din succesiune. Dacă aceasta face parte din comportamentul lui pentru o vreme, o va face foarte repede. Pentru a afla fiecare etapă parcursă de el, trebuie să-i ceri să acționeze mai lent, iar tu trebuie să fii foarte atent la ceea ce spune și la felul cum își mișcă ochii și corpul.

Ce semnificație are dacă întrebi pe cineva: „Îți amintești cum era când te simțea motivat?”, iar persoana respectivă ridică din umeri și zice: „Știu eu?” Înseamnă că nu este încă în starea care te interesează. Uneori cineva zice da și dă din cap că nu. Este același lucru. Nu este asociat la experiența respectivă; nu este în starea propice. Trebuie să te asiguri că este conectat la experiența care îl duce la starea corectă. Așa că îl întrebi: „Îți amintești de un moment anume când erai complet motivat să faci ceva? Te poți întoarce la acea vreme și retrăi experiența?” Acest fel de a întreba merge de fiecare dată.

După ce ai reușit să-l aduci în starea respectivă, întreabă-l: „Acum că îți amintești de acea vreme, care a fost primul lucru care te-a motivat total? A fost ceva ce ai văzut, ceva ce ai auzit sau când ai atins ceva sau pe cineva?” Dacă răspunde că a ascultat odată un discurs și apoi s-a simțit imediat motivat să facă ceva, strategia lui de motivație începe auditiv extern (Ae). Nu-l vei motiva arătându-i ceva sau determinându-l să facă o acțiune fizică. Răspunde cel mai bine la cuvinte și sunete.

Acum știi cum să-i atragi atenția. Dar asta nu este întreaga strategie. Oamenii răspund atât la factori externi cât și interni. Astfel că va trebui să afli care este partea internă a strategiei lui. Întrebarea următoare este: „După ce ai auzit acel lucru, care a fost următorul fapt care te-a motivat complet să faci ceva? Ți-ai alcătuit vreo imagine în minte? Ți-ai zis ceva anume? Ori ai încercat un anume sentiment sau o emoție?”

Dacă răspunde că și-a făcut o imagine în minte, atunci a doua parte a strategiei lui este vizual internă (Vi). După ce aude ceva care îl motivează, își formează imediat o imagine mentală care îl motivează și mai mult. Există șanse ca imaginea să fie aceea care să-l determine să se concentreze asupra a ceea ce vrea să facă.

Încă nu posezi întreaga strategie, așa că trebuie să-l întrebi în continuare: „După ce ai auzit ceva și apoi ai văzut imaginea din mintea ta, care a fost:

DEZVĂLUIREA STRATEGIEI

Îți amintești de o vreme când erai total motivat?

Îți amintești de o anumită vreme?

Întoarce-te la acea vreme și retrăiește-o... (trimite-l în starea respectivă)

Acum că îți amintești acea vreme... (ține-l în starea respectivă)

A. Care a fost exact primul lucru care te-a motivat?

A fost ceva ce ai văzut?

A fost ceva ce ai auzit?

Care a fost exact primul lucru care te-a motivat total? După ce

ai (văzut, auzit, sau atins), care a fost exact următorul lucru

care te-a motivat total?

B. Ți-ai ...

*făcut o imagine în minte?*

*zis ceva în sinea ta?*

*avut un anume sentiment sau o emoție?*

Care a fost următorul lucru din cauza căruia ai ajuns în starea X?

După ce ai fost în stările A și B (ai văzut ceva, ți-ai spus ceva ție

însuși etc.) care a fost următorul lucru care te-a făcut să fii total în

starea X?

C. Ți-ai ...

*făcut o imagine în minte?*

*zis ceva în sinea ta?*

*avut un anume sentiment sau o emoție! Sau s-a mai*

*întâmpat și altceva? Care a fost imediat următorul*

*lucru care te-a motivat?*

Întrebă persoana respectivă dacă a fost motivată la acel moment (atrasă, motivată sau orice altceva).

Dacă da, atunci dezvoltarea este încheiată.

Dacă nu, continuă să afli sintaxa până la încheierea coerentă a stării.

Următoarea etapă este doar dezvoltarea submodalităților specifice ale fiecărei reprezentări din strategia acestei persoane.

Dacă prima etapă a strategiei era vizuală, atunci trebuie să întrebi:

Dar ce ai văzut (vizual extern)?

Apoi întrebi:

Ce anume din ceea ce ai văzut te-a motivat?

Era cumva mărimea? Luminozitatea? Felul în

care se mișca?

Continuă acest proces până când ești în posesia tuturor submodalităților pentru strategie. Apoi pur și simplu vorbește despre ceva în legătură cu care vrei să motivezi acea persoană să facă, folosind aceeași sintaxă și aceleași cuvinte submodalități-cheie, apoi apreciază starea acelei persoane după rezultatele obținute.

imediat următorul lucru care te-a motivat total? Ți-ai zis ceva în sinea ta? Ai simțit ceva înăuntrul tău, sau s-a mai întâmplat și altceva?" Dacă în acel moment are un sentiment care îl motivează total, atunci și-a încheiat strategia. A generat o serie de reprezentări, în cazul de față Ae-Vi-Ki, care creează starea de motivare. A auzit ceva, a văzut o imagine în minte și apoi s-a simțit motivat. Cei mai mulți oameni au nevoie de un stimul extern și două sau trei interne înainte să termine, deși unii au strategii care presupun o succesiune de 10-15 reprezentări diferite înainte să atingă starea dorită.

Acum că știi sintaxa strategiei lui, trebuie să afli care sunt submodalitățile. Așa că îl întrebi: „Dar lucrul care te-a motivat după ce l-ai auzit? A fost tonul vocii persoanei, înseși cuvintele, viteza sau ritmul vocii? Ce imagine ți-ai făcut în minte? Era o imagine mare, luminoasă ...?” O dată ce ai întrebât toate aceste lucruri, îi poți testa răspunsurile vorbindu-i pe același ton despre ceva pentru care vrei să-l motivezi să-l facă, apoi îi spui ce imagine își va alcătui în minte și ce sentimente va genera aceasta. Dacă faci toate aceste lucruri cu precizie, vei constata că persoana respectivă va intra în starea de motivare, chiar în fața ochilor tăi. Dacă te îndoiești de importanța sintaxei, încearcă să schimbi doar puțin ordinea. Apoi spune-i ce va simți și ce își va spune în sinea lui, și vei vedea că îți aruncă o privire neinteresată. Ai folosit aceleași ingrediente, dar într-o ordine greșită.

Cât durează ca să scoți la lumină strategia cuiva? Depinde de complexitatea activității despre care vrei să afli informații. Câteodată este nevoie doar de un minut sau două ca să afli sintaxa exactă care îl va motiva să facă aproape orice vrei tu.

Să zicem că ești antrenor de atletism. Vrei să motivezi persoana din exemplul de mai sus ca să devină un mare alergător de cursă lungă. Deși are ceva talent și un oarecare interes, nu este tocmai motivat să se dedice muncii. Cum ar trebui să începi? L-ai duce să vadă cum se antrenează cei mai buni alergători? I-ai arăta pista? Ai vorbi repede cu el ca să-l mobilizezi și ca să-i arăți cât de entuziasmat ești? Nu, sigur că nu. Fiecare fragment din acest comportament ar avea efect asupra unei persoane cu o strategie vizuală, iar pe cel în cauză l-ar lăsa rece.

Ar trebui să-l urnești conectându-l la stimuli auditivi. Pentru început, nu trebuie să-i vorbești cu viteză de 1 km/minut așa cum ar face o persoană înclinată spre vizual, dar nici într-un ritm lent și plângător, de tip tactil. Ar trebui să-i vorbești cu o voce vibrantă, limpede, măsurată și modulată. Trebuie să vorbești exact în aceleași submodalități de intensitate și tempo despre care ai învățat că declanșează începutul strategiei lui de motivare. Ai putea spune ceva de genul: „Sunt sigur că ai auzit cât de izbutit este programul nostru de pregătire pentru alergări. Am atras o mulțime de spectatori anul acesta. Este formidabil câtă gălăgie pot să facă. Unii puști mi-au spus că încurajările supporterilor au făcut minuni cu ei. I-au făcut să alerge mai bine decât ar fi crezut ei că pot. Și uralele care izbucnesc când treci linia de sosire sunt uluitoare. N-am mai pomenit așa ceva de

când sunt eu antrenor." Acum vorbești pe limba lui. Folosești același sistem de reprezentări pe care îl folosește și el. Poți să-i arăți noul stadion mare ore în șir, că tot o să dea din cap că nu. Fă-l să audă cu adevărat uralele când ar trece linia de sosire, și atunci, al tău e!

Aceasta este doar prima parte a sintaxei, ceea ce îl prinde în joc. Dar doar cu atât nu poate fi motivat pe de-a-ntregul. Trebuie să pui în funcțiune și succesiunea interioară. În funcție de descrierile pe care ți le face, ai putea să pornești de la indiciile auditive cu ceva de felul: „Când vei auzi uralele mulțimii din orașul tău, atunci vei fi în stare să-ți imaginezi cum ar fi să faci cea mai bună cursă din viața ta. Să te simți total motivat pentru a alerga în cursa vieții."

Dacă ai o afacere, a-ți motiva angajații este foarte probabil o grijă majoră. Dacă nu, probabil că nu-ți vei păstra afacerea pentru prea multă vreme. Dar cu cât știi mai multe despre strategii motivaționale, cu atât îți dai seama mai mult cât de greu este să realizezi o bună motivație. La urma urmei, dacă fiecare din angajați are strategia lui, este greu să găsești o reprezentare care să satisfacă toate nevoile lor. Dacă vei pune în practică doar strategia ta, vei reuși să-i motivezi doar pe cei care sunt ca tine. Poți să ții cea mai concludentă și mai bine gândită prelegere motivațională din lume, dacă nu se adresează strategiilor specifice diferitelor tipuri de oameni, nu este bună de nimic.

Ce se poate face? Ei bine, înțelegerea strategiei ar trebui să-ți limpezească două idei. În primul rând, orice tehnică motivațională menită să se adreseze unui grup ar trebui să conțină câte ceva pentru fiecare - ceva vizual, ceva auditiv și ceva tactil. Trebuie să le arăți niște lucruri, să-i faci să audă niște lucruri și să-i pui să le atingă. Și ar mai trebui să-ți modulezi vocea și intonațiile în așa fel încât să poți capta toate cele trei tipuri.

În al doilea rând, munca desfășurată cu fiecare individ în parte nu poate fi înlocuită cu nimic altceva. Poți pune la dispoziția unui grup niște indicii generale care vor da de lucru fiecăruia în parte. Însă pentru a pătrunde pe de-a întregul în diferitele strategii pe care le folosesc oamenii, ar fi ideal să scoți la iveală strategii individuale.

Ceea ce am văzut până acum constituie formula de bază pentru dezvoltarea strategiei oricui. Pentru a putea s-o folosești eficient, trebuie să obții mai multe amănunte despre fiecare etapă a strategiei. Este nevoie să adaugi submodalitățile la tiparul de bază.

De exemplu, dacă strategia de cumpărare a unei persoane începe cu ceva vizual, ce anume i-ar atrage privirea? Culorile luminoase? Măsurile mari? Îi place oare la nebunie să vadă anumite tipare sau niște modele exotice, atrăgătoare? Dacă este înclinat spre auditiv, este oare atras de voci sexy sau de voci puternice? Îi place oare să audă hărmălaie și vuiet puternic ori un zumzet eficient și care sună plăcut? A cunoaște modalitatea principală a cuiva constituie un început promițător. Mai exact, pentru a apăsa eficient pe butoanele corecte, ai nevoie să știi mai mult.

Înțelegerea strategiei este absolut esențială succesului în vânzări. Există agenți de vânzări care o înțeleg din instinct. Atunci când întâlnesc un potențial client, imediat stabilesc un raport și încep să scoată la lumină strategiile acestuia de luare a deciziilor. Ei pot începe astfel: „Am observat că folosiți copiatorul firmei noastre concurente. Care a fost primul lucru care v-a determinat să cumpărați acel copiator? A fost cumva ceva ce ați văzut sau despre care ați citit... sau v-a spus cineva despre el? Sau a fost ceva ce v-a atras la agentul de vânzări sau la produsul în sine?” Aceste întrebări vi se par poate cam bizare, dar un agent de vânzări care a stabilit un raport va spune: „Sunt curios pentru că vreau cu adevărat să satisfac cerințele.” Răspunsul la fiecare din aceste întrebări ar putea aduce agentului informații prețioase despre cum să-și prezinte produsul în modul cel mai eficient.

Clienții au strategii specifice de cumpărare. Nici eu nu sunt altfel atunci când fac cumpărături. Sunt multe feluri de a face treburile prost - unii încearcă să-mi vândă ceva ce nu vreau să cumpăr într-un fel care nu-mi face plăcere să-l aud. Nu sunt tot atâtea căi de îndreptare. Așadar, pentru a fi eficient, un vânzător trebuie să-i facă pe clienți să se întoarcă la niște vremuri când au cumpărat ceva ce le-a făcut plăcere. El trebuie să afle ce i-a făcut să se hotărască să cumpere acel lucru. Care au fost ingredientele-cheie și submodalitățile? Un vânzător care învață cum să scoată la lumină strategii va afla exact care sunt nevoile clientului său. Va fi atunci în măsură să satisfacă cu adevărat acele nevoi și să-și atragă un client permanent. Atunci când încerci să scoți la iveală strategia cuiva, poți afla în decurs de câteva momente ceea ce altfel ți-ar lua zile sau săptămâni ca să afli.

Ce părere aveți despre strategiile limitative - cum ar fi supraalimentarea? Eu aveam într-o vreme 122 kg. Cum ajunseseam să arăt ca un balon? Simplu. Îmi dezvoltasem o strategie de chiolhan sau de supraalimentare. Și aceasta mă domina. Am aflat care era strategia mea gândindu-mă la timpurile când nu-mi era foame și cu toate astea, în câteva momente mă cuprindea o foame de lup. Întorcându-mă la acele vremuri, m-am întrebant ce anume îmi stârnea cheful să mănânc? Era ceva ce vedeam, ceva ce auzeam sau atingerea a ceva sau cuiva? Și mi-am dat seama că era ceva ce vedeam. Mergeam cu mașina și deodată vedeam indicatoarele unor lanțuri de restaurante fast-food. Imediat mă și vedeam stând la masă și mâncând felul meu preferat de mâncare, apoi îmi ziceam: „Mamă, ce foame mi-e!” Toate acestea îmi declanșau senzația de foame care mă determina apoi să acționez în consecință, oprindu-mă să comand de mâncare. S-ar putea să nu-mi fi fost nici măcar puțin foame până când nu vedeam semnele care declanșau această strategie. Și semnele acestea erau peste tot. În plus, dacă cineva mă întreba: „N-ai vrea să guști ceva?”, chiar dacă nu-mi era foame, începeam să mă văd (să-mi alcătuiesc imagini în minte) mâncând anumite alimente. Și atunci îmi spuneam: „Mamă, ce foame îmi este!” ceea ce declanșa senzația de foame, după care spuneam: „Hai să mâncăm!” Mai erau și reclamele TV care îmi arătau tot felul de



produse, și care puneau întrebarea: „Nu vă e foame?... Nu vă e foame?” Creierul meu răspundea creând imagini, iar eu îmi spuneam: „Mamă, ce foame îmi e!” iar aceasta genera senzația de foame care mă făcea să mă îndrept spre cel mai apropiat restaurant.

În cele din urmă mi-am schimbat comportamentul, schimbându-mi strategia. Am făcut în așa fel încât vederea semnelor de alimente declanșau imaginea mea pe care o vedeam uitându-mă în oglindă la corpul meu diform și urât și zicându-mi: „Arăt respingător. Pot să sar peste masa asta.” Apoi mă imaginam făcând sport, văzând corpul meu fortificat și spunându-mi: „Bravo, arăți bine!” ceea ce îmi declanșea dorința să fac sport. Am legat toate acestea prin repetiție - vederea semnelor, vederea imediată a imaginii mele diforme, ascultarea dialogului interior și toate celelalte - o dată și încă o dată - ca un tipar de șfichiuire, până când vederea semnelor sau auzirea invitației: „Vrei să luăm masa de prânz?” au ajuns să-mi declanșeze automat noua mea strategie. Rezultatul obținut în urma folosirii acelei strategii noi este corpul pe care îl am acum și obiceiul de a mânca după care mă conduc până în ziua de azi. Și tu poți descoperi strategii cu ajutorul cărora partea inconștientă a minții tale generează rezultate pe care nu le dorești. Și poți schimba acele strategii acum!

O dată ce descoperi strategiile cuiva, îl poți face sau o poți face să se simtă iubit/ă declanșând exact stimulii care au făcut ca acest sentiment să apară la acea persoană. Îți poți alcătui propria ta strategie în dragoste. Strategiile în dragoste se deosebesc de multe alte strategii printr-un punct de vedere esențial, în loc să existe o procedură formată din două sau trei etape, există de obicei o singură etapă. Este vorba doar de o atingere, doar un cuvânt sau doar de o privire care să o facă pe acea persoană să înțeleagă cât este de iubită.

Dar oare asta înseamnă că oricine are nevoie doar de un lucru ca să simtă iubit? Nu. Mie îmi place să le am pe toate trei și sunt sigur că și voi la fel credeți. Îmi place să mă atingă cineva într-un fel anume, să-mi spună că mă iubește și să-mi și arate acest lucru. Tot așa cum un singur simț le domină adesea pe toate celelalte, a exprima dragostea într-un singur fel determină descoperirea combinației cifrului și te face să te simți iubit pe deplin.

Cum să faci să scoți la lumină strategia de dragoste a cuiva? Ar trebui deja să știți. Care este primul lucru pe care îl faci? Care este primul lucru pe care îl faci ori de câte ori încerci să descoperi orice strategie. Aduci persoana a cărei strategie vrei să o afli în starea care se cere. Țineți minte, starea este fluidul care pune în funcțiune circuitele. Întreab-o așadar pe persoana în cauză: „Îți mai amintești de o vreme când te simțeai iubit/ă?” Ca să te asiguri că se află în starea potrivită, continuă cu: „Îți amintești de vreun moment anume când te simțeai iubit/ă? Întoarce-te la acel moment. Îți amintești cum era? Încearcă să retrăiești acum acele sentimente în ființa ta.”

Și astfel ai adus persoana în starea care trebuie. Apoi trebuie să-i descoperi strategia. Întreab-o: „Acum că îți amintești acea vreme și simți acele sentimente de dragoste profundă, crezi că este neapărată nevoie ca o persoană să-ți arate

dragostea cumpărându-ți anumite lucruri, ducându-te în anumite locuri sau privindu-te într-un fel anume? Este neapărată nevoie ca această persoană să-ți arate dragostea în acest fel ca să te facă să te simți iubit/ă pe deplin?" Vezi ce răspuns îți dă și cât este de convingător. Apoi întoarce-o la starea potrivită și spune-i: „Amintește-ți de vremea când te simțai iubit/ă pe deplin. Ca să ai acele sentimente de dragoste profundă, crezi că este neapărată nevoie ca acea persoană să-și exprime dragostea într-un anumit fel ca să te facă să te simți iubit/ă pe deplin?" Judecă dacă reacțiile verbale și nonverbale sunt convingătoare. În cele din urmă întreabă: „Amintește-ți cum este când ești iubit pe deplin. Ca să ai acele sentimente de dragoste profundă, crezi că este neapărată nevoie să te atingă cineva într-un anumit fel?"

O dată ce ai descoperit ingredientul-cheie care generează aceste sentimente de dragoste profundă la o persoană, trebuie să descoperi submodalitățile specifice. De exemplu, întreabă: „Cum anume este nevoie să te atingă cineva ca să te facă să te simți iubit pe deplin?" Pune persoana să-ți demonstreze, și apoi testează-o. Atinge-o în acel fel, și dacă ai făcut-o așa cum trebuie, vei putea vedea schimbarea instantanee a stării.

Fac aceste lucruri în timpul sesiunilor în fiecare săptămână și nu dau greș niciodată. Fiecare dintre noi avem o anumită privire, un anumit fel de a ne mângâia părul, un anumit ton al vocii - un fel de a spune „Te

#### CUM SA DESCOPERI STRATEGIILE DE DRAGOSTE

Îți amintești de o vreme când te simțai iubit/ă pe deplin?

Îți amintești de un moment anume?

Dacă te poți întoarce cu gândul la acea vreme și poți retrăi momentele ... (pui persoana în starea care trebuie)

V: Ca să poți avea aceste sentimente de dragoste profundă, crezi că este neapărată nevoie ca partenerul/a să-ți arate că te iubește...

ducându-te în anumite locuri?

cumpărându-ți anumite lucruri?

privindu-te într-un anumit fel?...

Crezi că este neapărată nevoie ca partenerul/a să-ți arate în acest fel că te iubește ca să te facă să te simți iubit/ă pe deplin? (Judecă după fiziologie.)

A: Ca să ai aceste sentimente de dragoste profundă, este neapărată nevoie ca partenerul/a să...

îți spună că te iubește într-un anumit fel? (Judecă după fiziologie.) K:

Ca să ai aceste sentimente de dragoste profundă, este neapărată nevoie ca partenerul/a să...

te atingă într-un anumit fel? (Judecă după fiziologie.) Acum descoperă submodalitatea. Cum anume? Arată-mi, spune-mi, demonstrează-mi.

Testează interiorul și exteriorul strategiei. Judecă după cât este de convingătoare fiziologia.

iubesc" - care ne face să ne topim. Cei mai mulți dintre noi nu știm ce a fost înainte. Dar în starea aceea, suntem gata să facem sau să spunem acel ceva care ne face să ne simțim iubiți pe deplin.

Nu are importanță dacă oamenii care participă la seminare nu mă cunosc, nici că stau în picioare în mijlocul unei încăperi pline de necunoscuți. Dacă pătrund în strategia lor de dragoste, dacă îi ating în felul care trebuie sau îi privesc așa cum trebuie, pur și simplu se topesc. Nu prea au de ales, deoarece creierul lor recepționează exact semnalul care le generează sentimentul că sunt iubiți pe deplin.

O mică parte dintre oameni va veni mai întâi cu două strategii de dragoste în loc de una singură. Se vor gândi la o atingere, sau la ceva ce le face plăcere să audă. Ce avem de făcut este să-i ținem în starea propice și să-i determinăm să facă o distincție. Întrebați-i dacă se pot mulțumi doar cu atingerea, fără să mai și audă vreun sunet, ca să se simtă iubiți pe deplin? Dar dacă ar auzi ceva fără să fie atinși, s-ar simți iubiți? Dacă se află în starea propice, vor fi capabili să facă o distincție clară fără să greșească. Țineți minte, avem nevoie de toate trei. Dar una din ele va găsi cifrul. Una din ele face minuni.

Cunoscând strategia de dragoste a partenerului sau a copilului tău poate fi unul din mijloacele cele mai puternice de înțelegere pe care să-l dezvoltă în sprijinul relațiilor tale. Dacă știi cum s-o faci pe acea persoană să se simtă iubită în orice clipă, acesta ar putea fi un instrument destul de puternic pe care să-l ai la dispoziție. Dacă nu-i cunoști strategia de dragoste, atunci s-ar putea să fie cam trist. Sunt sigur că ni s-a întâmplat tuturor cel puțin o dată în viață să iubim pe cineva, să-i dezvăluim dragostea noastră, dar să nu fim crezuți; sau altcineva să ne iubească și să ne declare dragostea și să nu-l credem. Comunicarea nu a funcționat pentru că nu s-au potrivit strategiile.

Se dezvoltă o dinamică interesantă în cadrul unei relații. Chiar la începutul unei relații, etapa pe care o numesc „curtare”, suntem foarte mobilizați. Cum facem deci ca să îi spunem celuilalt că îl iubim? Îi spunem așa, pur și simplu? Îi arătăm sau îl atingem doar? Sigur că nu! În timpul „curtării” le facem pe toate. Ne arătăm unul altuia, ne spunem unul altuia, ne atingem unul pe altul tot timpul. Dar o dată cu trecerea timpului le mai facem oare pe toate trei? Unele cupluri o fac. Aceștia constituie excepția de la regulă, nu regula. Să-l iubim oare pe celălalt mai puțin? Sigur că nu! Doar că nu mai suntem așa de mobilizați. Ne simțim mai relaxați în această relație. Știm că celălalt ne iubește, și noi îl iubim. Cum ne comunicăm atunci sentimentul de dragoste? Probabil că în felul în care ne-ar plăcea să-l recepționăm. Dacă lucrurile stau astfel, ce se întâmplă atunci cu calitatea sentimentului de dragoste în cadrul relației? Haideți să aruncăm o privire.

Dacă soțul are o strategie de dragoste bazată pe auditiv, cum este cel mai probabil să-și exprime el dragostea față de soția sa? Spunându-i-o, desigur. Dar dacă ea are o strategie de dragoste bazată pe vizual, astfel încât creierul ei o face să se simtă foarte iubită numai după ce primește anumii stimuli

vizuali? Ce se va întâmpla o dată cu trecerea timpului? Nici unul din membrii acestei relații nu se va mai simți iubit pe deplin. În perioada când și-au făcut curte, le-au făcut pe toate - și-au arătat dragostea, și-au spus-o și s-au atins unul pe celălalt - declanșându-și astfel reciproc strategiile de dragoste. Acum soțul vine și zice: „Te iubesc, scumpo”, iar ea răspunde: „Ba nu mă iubești!” El o întreabă: „Despre ce «vorbești»? Cum poți să «spui» așa ceva?” Ea ar putea să răspundă: „Nu te costă nimic să vorbești. Acum nu-mi mai aduci «flori». Nu mă mai iei cu tine în nici un «loc». Nu te mai «uiți» la mine în felul acela anume.” „Cum adică, nu mă mai uit la tine?” ar putea întreba el. „Doar îți «spun» că te iubesc.” Ea nu mai încearcă acele sentimente profunde de a fi iubită pentru că stimulul specific care-i declanșează acel sentiment nu mai este aplicat constant de soțul ei.

Dar să vedem și opusul cazului de mai sus: soțul este înclinat spre vizual, iar soția spre auditiv. El îi arată că o iubește cumpărându-i lucruri, ducând-o peste tot, trimițându-i flori. Și într-o zi ea spune:

„Nu mă mai iubești.” El se supără: „Cum poți să spui una ca asta? Uite ce casă ți-am cumpărat, te duc peste tot.” Ea răspunde: Da, dar nu-mi mai spui niciodată că mă iubești.” „Te iubesc!” zice el într-o tonalitate care nici măcar nu este pe-aproape de strategia ei. Ca urmare, ea nu se simte iubită. Dar ce-ați zice de una din combinațiile cele mai nereușite cu putință din toate timpurile - un bărbat înclinat spre tactil și o femeie înclinată spre vizual. El vine acasă și vrea s-o îmbrățișeze. „Nu mă atinge”, zice ea. „Întotdeauna te repezi la mine. Tot ce vrei tu este să te agăți de mine și să mă îmbrățișezi. De ce nu mergem și noi undeva? Mai uită-te și tu la mine înainte să mă atingi.” Vă sună familiar vreunul din aceste scenarii? Acum vă dați seama cum s-a terminat o relație din trecut pentru că la început ați încercat toate căile, dar cu trecerea timpului ați început să comunicați într-un singur fel, iar partenerul vostru avea nevoie să comunice în alt fel, sau invers?

A fi conștient este un instrument puternic. Mulți dintre noi credem că lumea în care trăim este așa cum o vedem noi. Credem că știm ce ne face să ne simțim iubiți. Trebuie să fie ceva ce merge cu oricine. Dar uităm că harta nu este totuna cu terenul. Este doar felul în care vedem noi terenul.

Acum că știm cum să scoatem la lumină o strategie de dragoste, așază-te împreună cu partenerul tău și vedeți ce-l face să se simtă iubit pe deplin. Și dacă v-ați descoperit propria strategie de dragoste, învață-ți partenerul cum să-ți declanșeze sentimentul de dragoste deplină. Schimbările pe care această înțelegere le poate aduce în calitatea relațiilor voastre valorează de mai multe ori investiția în această carte.

Oamenii au strategii pentru orice. Dacă cineva se trezește de dimineață odihnit și cu mintea limpede, el are o strategie ca să facă acest lucru, deși probabil că nu știe exact cum o face. Dar dacă îl întrebi, el va fi în stare să-ți spună ce anume își spune sau ce simte sau vede ca să-l pună în mișcare. Țineți minte, ca să scoateți la lumină o strategie trebuie să duceți

cofetarul în bucătărie și să-l puneți la treabă. Adică să-l aduceți în starea potrivită și apoi, în această stare, să aflați ce anume a făcut ca s-o creeze și s-o mențină. Puteți să-i cereți cuiva care se trezește cu ușurință dimineața să-și amintească o anumită dimineață când s-a trezit repede și ușor. Cere-i să-și amintească primul lucru de care a fost conștient. S-ar putea să spună că a auzit o voce interioară care i-a spus: „E timpul să te scoli; haide.” Cere-i apoi să-și amintească imediat următorul lucru care l-a făcut să se trezească repede. Și-a imaginat ceva sau a simțit ceva? S-ar putea să răspundă: „Mi-am închipuit cum aș arăta sărind din pat și intrând sub un duș cald. Mi-am scuturat corpul și apoi am ieșit.” Pare să fie o strategie simplă. Apoi vrei să afli ingredientele specifice și cantitatea fiecăruia, așa că îl întrebi: „Cum era vocea care care ți-a spus că e timpul să te dai jos din pat? Ce anume din acea voce te-a făcut să te trezești?” Probabil că îți va răspunde: „Vorbea tare și foarte repede.”

Acum întreabă: „Cum era scena pe care ți-ai imaginat-o?” S-ar putea să-ți răspundă: „Era luminoasă și într-o mișcare rapidă.” Poți acum să încerci și tu această strategie. Cred că vei descoperi, așa cum am descoperit și eu, că vorbind mai repede și mișcând și imaginile mai repede, mărin volumul și luminozitatea, te poți trezi într-o clipă.

Dimpotrivă, dacă adormi greu, trebuie să-ți încetinești dialogul interior și să-ți crezi tonuri somnoroase, cu căscat, și te vei simți obosit aproape imediat. Încearcă chiar acum. Vorbește lent, ca o persoană obosită, cu o voce care cască, pe dinăuntru capului tău. Vorbește ...despre cât de O-B-O-S-I-T - cască - ești. Acum grăbește. Încearcă să vezi care este deosebirea. Ideea este că poți lua model după orice strategie, atâta timp cât poți aduce pe cineva în starea potrivită și să afli de la el exact ceea ce face, în ce ordine și succesiune. Secretul nu este doar să înveți câteva strategii și să le folosești. Cel mai important lucru este să fii tot timpul pe recepție ca să afli ce anume fac oamenii bine, și apoi să vezi cum procedează ei, care sunt strategiile lor. În asta constă copierea unui exemplu.

PNL este fizica nucleară a minții. Fizica se ocupă cu studiul structurii realității, a naturii lumii. PNL face același lucru în legătură cu mintea ta. Îți permite să demontezi un lucru în piesele componente și să le faci să funcționeze. Există oameni care și-au petrecut o viață întreagă ca să găsească o cale să se simtă pe deplin iubiți. Și-au cheltuit averi încercând să învețe să „se cunoască pe ei înșiși” cu ajutorul analiștilor și au citit zeci de cărți despre cum să reușească. PNL ne oferă tehnologia pentru a realiza aceste lucruri și multe alte țeluri, în mod elegant, eficient și practic - acum!

După cum am văzut deja, una dintre căile pe care se atinge o stare este prin intermediul sintaxei și reprezentărilor interioare. O altă cale este prin intermediul fiziologiei. Mai înainte am vorbit despre felul în care mintea și trupul sunt legate într-o buclă cibernetică. În acest capitol, am discutat despre aspectul mental al stării.

Haideți să vedem acum și celălalt aspect. Să aruncăm o privire la...

## Capitolul IX

# Fiziologia: calea desăvârșirii

*„ Diavolii pot fi goniți din inimă dacă  
atingi cu mâna o mână sau o gură. ”*

- Tennessee Williams

Când țin seminarii, de multe ori dau frâu liber unor manifestări de frenezie nestăpânită, veselă, gălăgioasă.

Dacă ai intra pe ușă într-un asemenea moment, ai vedea vreo 300 de oameni ținând, țipând și zbierând, răcnind ca leii, legănându-și brațele, smucindu-și pumnii ca Rocky, bătând din palme, umflându-și pieptul, umblând ținând ca păunii, făcând gestul acela cu arătătorul ridicat, comportându-se ca și când ar avea atâta energie personală încât ar putea aprinde luminile unui întreg oraș dacă ar vrea.

Ce naiba se întâmplă?

Ceea ce se întâmplă reprezintă cealaltă jumătate a buclei cibernetice: fiziologia. Acel balamuc este manifestarea unui lucru - a te comporta ca și când te-ai simți mai plin de resurse, mai puternic, mai fericit decât ai fost vreodată, a acționa ca și când ai ști că vei reuși. A acționa ca și când te-ai simți și plin de vigoare. Una din metodele de a te pune într-o stare care să te sprijine în obținerea oricărui rezultat este să te porți „ca și când” deja l-ai și obținut. A acționa „ca și când” este cel mai eficient atunci când îți pui fiziologia în starea în care ai fi dacă deja ai fi pe cale să realizezi ce ți-ai propus.

Fiziologia este instrumentul cel mai puternic pe care îl avem pentru a schimba imediat o stare, pentru a obține imediat rezultate dinamice. Este o vorbă veche care spune: „Dacă vrei să fii puternic, fă-te că ești puternic.” Nu s-au spus vreodată vorbe mai adevărate.

Mă aștept ca oamenii să obțină rezultate remarcabile după ce participă la seminarele mele, rezultate care să le schimbe viața în bine. Pentru asta, ei trebuie să fie în cea mai productivă fiziologie posibilă, pentru că nu este posibilă nici o acțiune puternică fără o fiziologie puternică.

Dacă adopți o fiziologie entuziastă, dinamică, vitală, automat adopți același tip de stare. Cel mai mare sprijin pe care îl avem în orice situație este fiziologia - pentru că funcționează rapid și pentru că nu dă greș. Fiziologia și reprezentările interioare sunt strâns legate între ele. Dacă schimbi una din ele, o schimbi imediat și pe cealaltă. Îmi place să spun: „Nu există minte, există doar trup”, și „Nu există trup, există doar minte.” Dacă îți schimbi fiziologia - adică postura, tiparele de respirație, tonusul muscular, tonalitatea - îți schimbi imediat și reprezentările interioare și starea.

Îți amintești cumva de vreo vreme când simțeai că ești la pământ? Cum ți se părea lumea atunci? Când ești obosit fizic sau mușchii îți sunt slăbiți sau te doare ceva, lumea din jurul tău ți se pare cu totul altfel decât atunci când te simți odihnit, plin de viață și însuflețit. Manevrarea fiziologiei este un instrument puternic pentru controlarea propriului creier. Este deci extrem de important să ne dăm seama cât de mult ne influențează, că nu este o oarecare variabilă neimportantă, ci o parte absolut esențială a buclei cibernetice care este veșnic activă.

Când fiziologia este la pământ, și energia pozitivă a stării tale este la pământ. Când fiziologia se luminează și se intensifică, starea ta o urmează. Fiziologia este așadar pârgia schimbării emoționale. De fapt nici nu poți trăi o emoție fără ca aceasta să nu determine o schimbare corespunzătoare în fiziologie. Tot așa cum nu poți trăi o schimbare în fiziologie fără schimbarea corespunzătoare a stării. Există două moduri de a schimba o stare: schimbând reprezentările interioare sau schimbând fiziologia. Dacă vrei așadar să-ți schimbi starea într-o clipă - ce trebuie să faci? Pac! Îți schimbi fiziologia - adică, respirația, ținuta, expresia feței, felul cum te miști și restul.

Dacă începi să te simți obosit, sunt anumite lucruri pe care le poți face cu ajutorul fiziologiei tale pentru a putea continua să comunici cu tine însuși astfel: să-ți lași umerii să cadă, să-ți relaxezi majoritatea grupurilor mari de mușchi și altele de acest fel. Te poți simți obosit doar schimbându-ți reprezentările interioare în așa fel încât ele să transmită sistemului tău nervos un mesaj cum că ești obosit. Dacă îți schimbi fiziologia în felul în care este când te simți puternic, ea îți va schimba reprezentările interioare și felul cum te simți în acel moment. Dacă îți tot spui că ești obosit, nu faci decât să-ți formezi reprezentările interioare care îți întrețin oboseala. Dacă îți spui că ai resursele necesare pentru a te simți în formă și stăpân pe situație, dacă adopți în mod conștient acea fiziologie, atunci corpul tău se va conforma. Schimbă-ți fiziologia și îți vei schimba starea.

În capitolul despre convingeri, v-am arătat câte ceva despre efectele pe care le au convingerile asupra sănătății. Toate descoperirile pe care le fac oamenii de știință la ora actuală scot în evidență un lucru: boala și sănătatea, vitalitatea și deprimarea țin adesea de decizii. Există lucruri pe care hotărâm să le facem cu ajutorul fiziologiei noastre. De obicei aceste decizii nu le luăm în mod conștient, dar tot decizii se numesc.



Nimeni nu afirmă conștient fiind: „Prefer să fiu deprimat decât fericit.” Ce fac însă oamenii deprimati? Ne gândim la deprimare ca la o stare mentală, dar ea are, de fapt, o fiziologie clară, care poate fi identificată. Nu este greu să-ți dai seama când ceva este deprimat. Oamenii deprimati merg adesea privind în jos. (Accesează într-un mod tactil și/sau vorbesc cu ei înșiși despre toate lucrurile care îi fac să se simtă deprimati.) Au umerii căzuți. Respiră slab și superficial. Fac toate acele lucruri care le aduc corpul la o fiziologie deprimată. Se hotărăsc ei oare să fie deprimati? Cu siguranță. Deprimarea este un rezultat și necesită niște imagini specifice ale corpului pentru a-l crea. Până și Charlie Brown înțelege asta.

Ceea ce este îmbucurător este că tot atât de ușor poți obține un rezultat numit extaz, schimbându-ți fiziologia cu ajutorul unor mijloace specifice. Căci ce altceva sunt emoțiile? Sunt o asociere complexă, o configurație complexă de stări fiziologice. Fără să-i schimb vreuna din reprezentările interioare, eu pot schimba starea oricărei persoane deprimată în decurs de câteva secunde. Nu trebuie neapărat să cauți să vezi ce imagini mentale își face o persoană deprimată. Doar îi schimbi fiziologia și pac! Îi schimbi starea.

Dacă îți îndrepti spatele, îți tragi umerii înapoi, tragi aer adânc în piept, privești în sus - dacă te pui într-o fiziologie productivă - nu mai poți să fii deprimat. Încearcă și tu! Îndreaptă-ți spatele, trage-ți umerii înapoi, respiră adânc, ridică-ți privirea, mișcă-ți corpul. Vezi dacă mai



poți fi deprimat cu ținuta asta. Ai să constăți că este aproape imposibil. Și atunci creierul tău primește un mesaj de la fiziologia ta să fie vioi și plin de viață și productiv. Și așa se și întâmplă.

Când vine cineva la mine și-mi spune că nu poate să facă ceva, îi răspund: Acționează ca și când ai putea s-o faci." De obicei mi se răspunde: „Păi, știu și eu?" Așa că îi spun: „Acționează ca și când ai ști cum s-o faci. Ia-ți chiar acum ținuta pe care ai avea-o dacă ai ști cum s-o faci. Afișează o expresie ca și când ai putea s-o faci chiar acum." Îndată ce adoptă această ținută, respiră astfel, și își pun fiziologia în acea stare, se simt imediat capabili să o facă. Procedul este infailibil datorită capacității uimitoare de a putea adapta și schimba fiziologia. Iar și iar, schimbând doar fiziologia, îi poți determina pe oameni să facă lucruri pe care n-au putut să le facă vreodată înainte - pentru că în momentul când își schimbă fiziologia, își schimbă și starea.

Gândește-te la ceva ce îți închipui că nu poți face; dar ai vrea să poți. Ce ținută ai avea dacă ai ști că o poți face? Cum ai vorbi? Cum ai respira? Chiar acum, pune-te cât poți de convingător în fiziologia în care ai fi dacă ai ști că poți s-o faci. Fă în așa fel încât întregul tău corp să-ți dea același mesaj. Corectează-ți ținuta, respiră și reflectă prin expresia feței fiziologia pe care ai avea-o dacă ai ști că poți s-o faci. Remarcă acum deosebirea dintre această stare și cea în care te aflai înainte. Dacă îți păstrezi constant fiziologia potrivită, te vei simți „ca și când" ai putea face ceea ce credeai că nu poți.

Același lucru se întâmplă și cu mersul pe cărbuni încinși. Când unii oameni sunt în fața stratului de cărbuni încinși, ei se află într-o stare de deplină încredere și acord datorită combinației dintre reprezentările lor interioare și fiziologia lor. Ca urmare, pornesc cu pas încrezător și hotărât peste cărbunii încinși. Dar alții se panichează în ultimul moment. Poate că și-au schimbat reprezentările interioare legate de ceea ce urmează să se întâmple, astfel încât își închipuie cel mai rău scenariu posibil. Sau poate dogoarea cărbunilor i-a scos din starea lor de încredere, pe măsură ce se apropie de marginea patului de cărbuni. Ca urmare, încep să tremure de teamă, sau să plângă ori să înghețe, cu toți mușchii blocați, sau pot avea orice alte reacții fiziologice majore. Pentru a-i ajuta să-și învingă teama într-o clipă și să treacă la fapte în ciuda situației aparent imposibile, nu trebuie să fac decât un lucru - să le schimb starea. Țineți minte, orice comportament uman este rezultatul stării în care ne aflăm. Atunci când ne simțim puternici și productivi, vom încerca să facem lucruri pe care niciodată nu le-am face de teamă, slăbiciune și oboseală. Astfel că mersul pe cărbuni încinși nu doar îi învață pe oameni să gândească, ci le oferă și o experiență de schimbare a stării într-un moment, pentru a-și sprijini țelurile, indiferent de ceea ce gândeau înainte de asta.

Cum procedez cu o persoană care tremură, plânge și stă înțepenită la marginea patului de cărbuni încinși? Primul lucru pe care îl fac este să-i modific reprezentările interioare. Îl pot determina să se gândească cum se va simți după ce a trecut cu succes și nevătămat până la celălalt capăt al

patului de cărbuni. Acest lucru îl face să își creeze o reprezentare interioară care îi schimbă fiziologia. În decurs de două până la patru secunde, persoana respectivă se află deja într-o stare productivă - se poate vedea după cum respiră și după expresia feței. Atunci îi spun să pornească și aceeași persoană care era paralizată de spaimă doar cu o fracțiune de secundă mai înainte, pășește acum hotărâtă peste cărbuni, sărbătorind apoi sosirea în partea cealaltă. Dar uneori oamenii au imagini interioare clare despre cum se ard sau cum se împiedică, care sunt mai mari decât reprezentările lor în care se văd capabili să reușească să treacă nevătâmați. În acest caz este nevoie să le schimb submodalitățile - iar acest lucru poate cere timp.

14.-

Cealaltă soluție pe care o am - și care este mai eficientă atunci când cineva este panicat total în fața cărbunilor - este să-i schimb fiziologia. La urma urmei, dacă își schimbă reprezentările interioare, sistemul lui nervos trebuie să semnalizeze corpului să-și schimbe ținuta, tiparul de respirație, tonusul muscular și celelalte. Și atunci de ce să nu mergem direct la sursă - să sărim peste orice altă formă de comunicare și să schimbăm direct fiziologia? Procedând astfel, persoana în cauză începe să acceseze aspectele vizuale ale sistemului său nervos în locul celor tactile. Aproape imediat încetează să mai plângă. Încercați și voi; dacă sunteți supărați sau plângeți și vreți să vă opriți, priviți în sus. Trageți-vă umerii înapoi și intrați într-o stare vizuală. Aproape instantaneu, sentimentele vi se vor modifica. Puteți face acest lucru cu copiii voștri. Atunci când se lovesc, puneți-i să privească în sus. Se vor opri din plâns, iar durerea va dispărea, sau se va reduce spectaculos într-o clipă. Apoi îl pun pe respectivul să adopte o postură ca și când ar fi total încrezător și ar ști că poate reuși să pășească nevătămat dincolo de cărbuni, să respire așa cum ar trebui să respire și să zică ceva pe un ton al vocii cuiva care este pe deplin încrezător. În acest fel, creierul său recepționează un mesaj nou care îi spune ce trebuie să simtă și, în starea care rezultă, aceeași persoană care era complet imobilizată de spaimă cu câteva secunde în urmă, poate realiza acțiunea care vine în sprijinul țelului său.

Aceași tehnică poate fi exersată ori de câte ori simțim că nu putem face ceva - nu putem aborda un bărbat sau o femeie, nu ne putem adresa șefului sau altceva de acest fel. Ne putem schimba stările și găsi puterea să acționăm fie schimbând imaginile și dialogurile din mintea noastră, fie schimbându-ne ținuta, respirația și tonul vocii. Ideal este să schimbăm și fiziologia și tonul. După ce am procedat astfel, imediat ne putem simți productivi și capabili să continuăm cu acțiunile necesare obținerii rezultatelor pe care le dorim.

Același lucru este valabil și în cazul antrenamentelor. Dacă te antrenezi mult și îți pierzi suflul și îți spui mereu cât de obosit ești sau cât de mult ai alergat, vei lăsa loc unei fiziologii - așezându-te sau gâfâind - care să sprijine acea comunicare. Dacă totuși - deși ți se taie răsufierea - te ții drept și respiri normal, te vei simți restabilit în doar câteva momente.

În plus față de modul cum ne schimbăm felul cum gândim și implicit, acțiunile, schimbându-ne reprezentările interioare și fiziologia, procesele

biochimice și electrice sunt și ele afectate. Studiile arată că atunci când oamenii sunt deprimați, sistemul lor imunitar reacționează și devine mai puțin eficient - scade numărul leucocitelor. Ați văzut vreodată o fotografie Kirlian a unei persoane? Este reprezentarea bioenergiei electrice a corpului, și se schimbă spectaculos pe măsură ce persoana își modifică starea fizică sau starea de spirit. Din cauza legăturii dintre minte și corp, în stările intense, întregul nostru câmp electric se poate modifica și putem astfel face lucruri care altfel ni s-ar părea imposibile. Tot ce am citit și am trăit îmi spune că trupurile noastre au de departe mai puține limite - atât pozitive cât și negative - decât am fost învățați să credem.

Dr. Herbert Benson, care a scris pe larg despre relația minte/trup, povestește lucruri uluitoare despre puterea vrăjitorilor în diferite părți ale lumii. Vracii-vrăjitori ai unui trib australian de aborigeni practică un obicei numit „arătând către os”. Acesta constă în a face niște farmece atât de puternice încât victima știe cu certitudine absolută că se va îmbolnăvi de moarte. Iată cum descrie Dr. Benson o asemenea întâmplare petrecută în 1925:

„Omul care descoperă că este țintuit cu privirea de un dușman este, într-adevăr, o priveliște demnă de milă. Stă cuprins de groază, cu ochii holbați la cel care îl fixează cu ticăloșie, cu brațele ridicate de parcă ar vrea să îndepărteze otrava ucigătoare pe care și-o închipuie intrându-i în corp. Obrajii îi devin livizi, ochii sticloși, iar expresia feței sale este parcă stflcită... încearcă să țipe, dar țipătul i se îneacă în gât, și tot ce se poate observa este doar spuma pe care o face la gură. Începe să tremure din tot corpul, iar mușchii îi zvâcnesc necontrolat. Se trage îndărăt și cade pe jos, iar în scurt timp pare să fi leșinat; dar puțin timp după ce se zvârcolește ca în agonia morții și își acoperă fața cu mâinile, începe să se tânguie... Moartea survine într-un timp foarte scurt.”

Nu știu ce credeți voi, dar mie mi se pare că aceasta este una dintre cele mai convingătoare și mai îngrozitoare descrieri pe care am citit-o vreodată. Nu cred că vă voi cere să luați model după ea. Dar este și unul dintre cele mai grăitoare exemple imaginabile ale puterii fiziologiei și convingerii. În termeni convenționali, aceluși om nu i se face nimic, dar absolut nimic. Dar puterea convingerii lui și forța propriei fiziologii au creat o forță negativă înspăimântător de puternică care l-a distrus ulterior.

Să se limiteze oare acest fel de experiență la societăți pe care noi le considerăm primitive? Nicidecum. Exact același proces se petrece în preajma noastră în fiecare zi. Benson menționează că Dr. George L. Engel de la Universitatea Centrului Medical Rochester a adunat un dosar voluminos cu articole din ziare din întreaga lume despre morți subite petrecute în împrejurări neașteptate. În fiecare caz, nu era vorba de ceva îngrozitor care se petrecuse în lumea exterioară. Ci mai degrabă, erau de vină reprezentările interioare negative ale victimei. În fiecare caz, ceva anume a făcut victima să se simtă sleită de puteri, neajutorată și însingurată. Rezultatul era practic același ca în ritualul tribului de aborigeni.

Este interesant că se pare că s-au făcut cercetări și s-a pus mai mult accent anedotic pe aspectul dăunător al relației minte/trup decât pe cel ajutător. Auzim întotdeauna despre efectele oribile ale stresului sau despre oameni care își pierd dorința de a mai trăi după ce le-a murit o ființă iubită. Cu toții părem să știm că stările și emoțiile negative pot practic să ne omoare. Auzim însă mai puține despre modurile prin care stările pozitive ne pot vindeca.

Una dintre cele mai celebre povestiri din acest registru este aceea relatată de Norman Cousins, în cartea sa *Anatomy of an Illness* (Anatomia unei boli), el descrie cum s-a vindecat prin râs de o boală lungă și istovitoare. Râsul a fost instrumentul pe care Cousins l-a folosit într-un efort conștient de mobilizare a dorinței lui de a trăi și a prospera. O bună parte a regimului său consta în a-și petrece o parte a zilei urmărind filme, emisiuni de televiziune și citind cărți care îl făceau să râdă. Evident că acest lucru i-a schimbat reprezentările interioare constante pe care și le făcea, iar râsul i-a schimbat radical fiziologia - și implicit și mesajele către sistemul său nervos privind felul cum să răspundă. A constatat că au apărut schimbări fizice pozitive. Dormea mai bine, durerile erau mai slabe, întreaga sa prezență fizică se îmbunătățise.

Cu timpul, s-a vindecat complet, deși unul dintre doctorii săi îi spusese inițial că avea o șansă de 1/500 să se vindece total. Cousins concluzionează: „Am învățat să nu subestimez niciodată capacitatea de regenerare a minții și corpului omenesc - chiar și atunci când perspectivele par să fie dintre cele mai sumbre. Forța vieții poate fi cea mai puțin înțeleasă forță de pe pământ.”

Unele studii de cercetare care încep să iasă la lumină ar putea arunca oarecare lumină asupra experienței trăite de Cousins și a altora de acest fel. Studiile privesc felul în care expresia feței noastre afectează felul cum ne simțim și trage concluzia că nu contează atât de mult că zâmbim când ne simțim bine sau râdem când suntem în toane bune. Ci mai degrabă zâmbetul și râsul declanșează procese biologice care, de fapt, ne fac să ne simțim bine. Ele fac să crească fluxul de sânge către creier și modifică nivelul oxigenului și nivelul stimulării neurotransmițătorilor. Același lucru se întâmplă și cu alte expresii. Pune-ți expresia feței în fiziologia temerii, a furiei, a dezgustului sau a surprizei și asta va fi ceea ce vei simți.

*„Trupurile noastre sunt grădinile noastre...  
dorințele noastre sunt grădinari.”*

*- William Shakespeare*

Pe față există aproximativ 80 de mușchi și aceștia acționează ca niște bandaje, fie pentru a păstra constant aportul de sânge atunci când corpul este supus unor încercări grele, fie pentru a modifica aportul de sânge și astfel, într-o oarecare măsură, funcționarea creierului. Într-o lucrare remarcabilă scrisă în 1907, un medic francez pe nume Israel Waynbaum afirma că expresiile faciale chiar modifică sentimentele. În prezent, alți cercetători

constată același lucru. După cum declara Dr. Paul Ekinan, profesor de psihiatrie la Universitatea din California, în San Francisco, în ziarul Los Angeles Times (5 iunie 1985): „Știm că dacă ai o emoție, ți se citește pe față. Acum am constatat că este valabilă și reciprocă. Devii ceea ce îți afișezi pe față... Dacă râzi atunci când suferi, nu simți suferința pe dinăuntru. Dacă fața ta exprimă durere, atunci chiar o simți pe dinăuntru." De fapt, consideră Ekman, același principiu este folosit frecvent pentru a păcăli detectorul de minciuni. Oamenii care se pun într-o fiziologie de convingere, chiar atunci când mint cu nerușinare, vor înregistra convingere.

Tocmai aceste lucruri le predăm de ani de zile cei din comunitatea PNL și cu mine. Se pare că acum comunitatea științifică verifică în sfârșit ceea ce noi am constatat că era folositor. Mai există multe alte lucruri în această carte care vor fi validate în anii ce vor veni. Dar voi nu trebuie să așteptați ca un cercetător universitar să vi le confirme. Le puteți folosi chiar acum ca să obțineți rezultatele dorite.

Învățăm acum atât de multe despre corelațiile minte/corp pe care le predau unii, încât tot ce aveți de făcut este să aveți mare grijă de corpul vostru. Dacă trupul vostru funcționează la niveluri de vârf, creierul va lucra și el mai eficient. Cu cât folosiți mai bine corpul vostru, cu atât va funcționa mai bine creierul. Aceasta este esența activității lui Moshe Feldenkrais. El a folosit mișcarea pentru a-i învăța pe oameni cum să gândească și cum să trăiască. Feldenkrais a constatat că doar lucrând la nivel tactil, îți poți schimba imaginea așa cum o vezi tu, starea și funcționarea generală a creierului. El afirmă, de fapt, că în funcție de calitatea vieții pe care o duci variază și calitatea mișcării tale. Lucrările lui sunt o sursă neprețuită pentru a realiza transformarea umană prin schimbarea fiziologiei într-un fel anume.

Un important corolar al fiziologiei este consecvența. Dacă eu îți trimit ceea ce cred eu că este un mesaj pozitiv, dar vocea mea este slabă și nesigură, iar limbajul corpului este incoerent și neclar, sunt inconsecvent. Inconsecvența mă împiedică să fiu tot ceea ce pot fi, să fac tot ceea ce pot să fac și să îmi creez starea cea mai puternică.

A-ți da mesaje contradictorii reprezintă un mod subliminal de a-ți da singur un pumn.

Poate ți s-a întâmplat vreodată să nu crezi pe cineva, dar să nu știi de ce. Ceea ce spunea acea persoană avea sens, dar parcă nu-ți venea să-i dai crezare. Subconștientul tău recepționa ceva ce nu recepționa conștientul. De exemplu, atunci când puneai o întrebare, persoana respectivă putea răspunde: „Da”, dar în acel moment poate dădea din cap imperceptibil că nu. Sau spunea „Pot să rezolv problema”, dar observai că avea umerii căzuți, privirea îndreptată în jos și abia dacă respira - toate acestea spunând subconștientului tău că de fapt mesajul era: „Nu pot să rezolv problema”. O parte din el vroia să facă ceea ce i se cerea, iar cealaltă parte nu. O parte din el era încrezătoare, dar cealaltă parte nu era. Inconsecvența

lucra împotriva lui. Încearcă să meargă în două sensuri opuse, în același timp. Își reprezintă un anumit lucru în cuvinte și cu totul altul în fiziologie.

Plătim cu toții prețul inconsecvenței atunci când o parte din noi vrea ceva cu totul dinadinsul, dar o altă parte pare să ne oprească. Consecvența înseamnă putere. Oamenii care au în mod constant reușite sunt aceia care se angajează cu toate forțele lor, mentale și fizice, conjugate, pentru a îndeplini o sarcină. Oprăți-vă acum o clipă și gândiți-vă la trei dintre cei mai consecvenți oameni pe care îi cunoașteți. Acum gândiți-vă la alți trei oameni care sunt cei mai inconsecvenți din câți cunoașteți. Prin ce se deosebesc? Cum te afectează pe tine personal niște oameni consecvenți față de unii inconsecvenți?

Dezvoltarea consecvenței este un mare secret al puterii personale. Când comunic ceva, atunci sunt stăruitor - în cuvinte, voce, respirație, în întreaga mea fiziologie. Atunci când cuvintele mele corespund cu atitudinea corpului, transmit semnale clare creierului meu cum că asta este ceea ce vreau să realizez. Iar mintea mea răspunde în consecință.

Dacă îți spui: „Mda, cred că asta ar trebui să fac,” iar fiziologia ta este slabă și nehotărâtă, ce fel de mesaj primește creierul? Este ca și când ai încerca să te uiți la un televizor căruia îi filează tubul. Abia dacă poți vedea ce se petrece pe ecran. Același lucru este valabil și pentru creierul tău: dacă semnalele pe care le trimite corpul tău sunt slabe sau contradictorii, creierul nu are o imagine clară a ceea ce are de făcut. Este ca și când generalul i-ar spune unui soldat care pleacă la luptă: „Păi, poate c-ar fi bine să încercăm așa. Dar nu sunt sigur dacă merge, dar haide să vedem ce se întâmplă.” În ce stare îl pune pe acel soldat?

Dacă spui: „Așa am să procedez, cu siguranță”, fiziologia ta este unificată - adică ținuta, expresia feței, felul de a respira, calitatea gesturilor și mișcărilor tale, cuvintele și tonalitatea vocii tale sunt toate în concordanță; în mod sigur că așa vei face. Stările de consecvență sunt tot ceea ce avem nevoie ca să avansăm și pasul cel mai mare pe care îl poți face este să te asiguri că te afli într-o fiziologie fermă, hotărâtoare și consecventă. În cazul în care cuvintele nu se potrivesc cu ceea ce vrea corpul, nu vei fi pe deplin eficient.

Una din căile de a-ți dezvolta consecvența este să iei model de la fiziologia oamenilor care sunt consecvenți. Esența copierii este să descoperi ce parte a creierului folosește o persoană eficientă, într-o situație dată. Dacă vrei să fii eficient, trebuie să-ți folosești creierul în același fel. În cazul în care copiezi exact fiziologia cuiva, va trebui să pui în funcțiune aceeași parte a creierului tău. Acum te afli într-o stare consecventă? Dacă nu, comută-le pe aceea stare. Ce procent de timp te afli într-o stare inconsecventă? Poți fi consecvent mai des? Încearcă s-o faci de acum încolo. Oprește-te și identifică cinci oameni care au o fiziologie puternică pe care ai vrea s-o copiezi. Prin ce diferă fiziologia lor de a ta? Cum stau jos? Cum stau în picioare? Cum se mișcă? Care sunt câteva din expresiile lor faciale și gesturile-cheie?

Opriti-vă o clipă și stați jos așa cum stă unul dintre acești oameni. Faceți expresii faciale și gesturi asemănătoare. Observați cum vă simțiți.

La seminarele noastre vin oameni care copiază întocmai fiziologia altor oameni și constată că pot accesa o stare similară și obține un sentiment similar. Așa că aș vrea să încercați și voi un exercițiu. Trebuie însă să-l faceți împreună cu altcineva. Determinați acea persoană să-și amintească ceva care a impresionat-o în mod deosebit și, fără să vă spună despre ce anume este vorba, să încerce să reintre în acea stare. Acum aș vrea să copiați întocmai ceea ce face acea persoană. Cum stă jos și cum își ține picioarele. Cum își ține brațele și mâinile. Copiați câtă tensiune citiți pe fața ei și în corpul său. Copiați-i poziția capului și orice mișcare pe care i-o observați în ochi, picioare sau gât. Copiați-i poziția gurii, tensiunea pielii, felul în care respiră. Încercați să vă puneți în exact aceeași fiziologie în care este ea. Dacă faceți totul cu exactitate, veți reuși cu siguranță. Copiind fiziologia acelei persoane, puteți trimite creierului vostru același semnal pe care îl transmite ea creierului ei. Veți fi capabil să simțiți același lucru pe care îl simte ea sau ceva asemănător. Și adesea veți vedea versiunea proprie a imaginii pe care o vede acea persoană, și veți gândi propria versiune a gândurilor ei.

După ce ați făcut acest lucru, notați-vă vreo două vorbe descriind starea în care vă aflați - adică, ceea ce simțiți voi atunci când copiați exact acea persoană. Apoi confrunțați-vă sentimentele cu cele ale acelei persoane. Cam 80-90% din timp ați folosit același cuvânt pentru a descrie starea în care erați. Sunt mulți oameni la fiecare seminar care chiar încep să vadă ceea ce vede cealaltă persoană. Ei au descris exact unde se afla acea persoană sau au identificat oamenii pe care îi vedea cu ochii minții. Unele exactități sfidează chiar o explicație rațională. Este aproape ca o experiență psihică - doar că nu există o pregătire în acest sens. Tot ceea ce facem se rezumă la a trimite creierului nostru exact aceleași mesaje pe care le transmite persoana pe care o copiem.

Știu că vi se pare greu de crezut, dar cei care participă la seminarele mele au învățat că se poate face după 5 minute de antrenament. Nu vă pot garanta că veți reuși de la prima încercare, dar dacă vreodată veți fi pe aproape, veți constata că sunteți în aceeași stare de furie, durere, tristețe, bună dispoziție, bucurie sau extaz, așa cum se află și cealaltă persoană. Cu toate astea, nu ați avut nici o discuție înainte cu ea despre ce simte.

Există niște studii recente care vin în sprijinul celor afirmate mai sus. Potrivit unei povestiri din revista *Omni*, doi cercetători au constatat că, de fapt, cuvintele au un tipar electric caracteristic în creier. Neurofiziologul Donald York de la University of Missouri Medical Center și specialistul în probleme de patologia limbajului Tom Jenson din Chicago au descoperit că aceleași tipare sunt valabile la mai multe persoane. În cadrul unui experiment ei au constatat existența pe creier a aceluiași tipar ondulatoriu la oameni care vorbesc limbi diferite. Ei au programat deja calculatoarele să recunoască acele tipare ondulatorii ale creierului în așa fel încât să

poată interpreta cuvintele din mintea cuiva, chiar înainte ca acestea să fie rostite! Calculatoarele pot citi astfel gândurile, aproape în același fel în care o putem face noi atunci când copiem cu precizie fiziologia cuiva.

La câteva mari personalități, precum John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., sau Franklin Roosevelt, pot fi întâlnite câteva aspecte unice de fiziologie - priviri sau tonalități deosebite, sau gesturi fizice. Dacă puteți lua model după fiziologiile lor specifice, veți putea elibera energii din aceleași părți ale creierului și puteți începe să prelucrați informațiile tot așa cum fac și ei. Chiar veți simți ceea ce simțeau ei. Bineînțeles că dacă respirația, mișcarea și tonalitățile vocii sunt factori esențiali în crearea unei stări, fotografiile acestor personalități nu pot furniza informații atât de precise pe cât ar fi de dorit. Ar fi ideal să avem un film sau o casetă video. Pentru început, copiați doar ținuta, expresia facială și gesturile, pe cât se poate de precis. Veți începe să aveți sentimente asemănătoare. Dacă vă amintiți cum suna vocea persoanei respective, puteți încerca să spuneți ceva pe acel ton al vocii.

Remarcați și gradul de consecvență pe care îl împărtășesc toate aceste persoane. Fiziologia lor trimite doar un singur mesaj, nu mesaje contradictorii. Dacă ați fost inconsecvenți când le-ați copiat fiziologia, nu veți simți ceea ce simțeau ei pentru că nu veți trimite aceleași mesaje către creier. Dacă, de exemplu, ați copiat fiziologia și în același timp vă spuneți: „Arăt ridicol”, nu veți beneficia pe deplin de copiere pentru că nu sunteți consecvent. Corpul vostru spune una, iar mintea spune alta. Puterea vine din trimiterea unui mesaj unificat.

Dacă vă puteți procura o înregistrare cu un discurs al lui Martin Luther King, Jr., și puteți vorbi așa cum vorbește el, îi puteți copia tonalitatea vocii, vocea și tempoul, ați putea avea sentimentul puterii și tăriei pe care nu l-ați mai avut niciodată. Iar unul din marile avantaje de a citi o carte scrisă de cineva precum John F. Kennedy sau Benjamin Franklin sau Albert Einstein, este că te pune într-o stare asemănătoare cu a lor. Începi să gândești la fel ca autorii, creând același fel de reprezentări interioare. Dar copiindu-le fiziologia, puteți simți pe propria piele ceea ce simțeau ei și chiar puteți să vă comportați ca ei.

Ați vrea să eliberați pe loc mai mult din puterea voastră interioară și farmecul vostru? Începeți să imitați conștiincios fiziologia unor oameni pe care îi respectați și îi admirați. Veți începe să creați aceleași stări pe care le trăiesc ei. Adesea este posibil să realizați o experiență exactă. Desigur că nu trebuie să imitați fiziologia cuiva care este deprimat. Trebuie să imitați oameni care sunt într-o stare puternic productivă, pentru că dacă îi copiați, veți avea la dispoziție un nou set de posibilități, o cale de acces către părți din creierul vostru pe care s-ar putea să nu le prea fi folosit în trecut.

La un seminar, am întâlnit un puști cu care nu mă puteam lămuri ce se întâmplă. Se afla în starea cea mai neproductivă cu putință, din care nu puteam să-l scot. Am aflat apoi că o parte din creierul lui fusese distrusă într-un accident. Dar am reușit să-l fac să se comporte „ca și când” - să mă imite



pe mine și să se pună într-o fiziologie la care nu credea că poate avea acces. Și copiindu-mă pe mine, creierul lui a început să funcționeze într-un mod cu totul nou. Spre sfârșitul seminarului, oamenii aproape că nu-l mai recunoșteau. Se comporta și simțea complet diferit de felul cum o făcuse înainte. Mimând fiziologia altcuiva, a început să trăiască noi gânduri, emoții și acțiuni.

Dacă ar fi să copiați sistemele de convingeri, sintaxa mentală și fiziologia unui alergător de talie mondială, să însemne asta oare că și voi ați putea să alergați o milă în mai puțin de 4 minute imediat după ce l-ați copiat? Sigur că nu. Nu imitați exact persoana respectivă, pentru că nu ați expediat constant aceleași mesaje către sistemul vostru nervos, așa cum a făcut-o el pe parcursul antrenamentelor. Este important de remarcat că anumite strategii necesită un nivel de dezvoltare sau programare fiziologică pe care voi încă nu o aveți. Poate că ați copiat cel mai mare cofetar din lume, dar dacă încercați să faceți prăjitura după rețeta lui, folosind un cuptor care se încălzește doar până la 225 de grade în timp ce al lui merge până la 625, nu veți obține același rezultat. Urmând totuși rețeta lui, puteți obține un rezultat bun chiar cu ajutorul cuptorului vostru. Și dacă imitați modul în care și-a îmbunătățit cuptorul peste ani, poți obține același rezultat, cu condiția să fii dispus să plătești prețul respectiv. Pentru a-ți mări capacitatea de a obține rezultate modelând strategii, s-ar putea să ai nevoie să investești niște timp pentru a mări puterea cuptorului tău. Este un lucru despre care vom mai discuta puțin în capitolul care urmează.

Respectând fiziologia, creați noi posibilități. De ce iau oamenii droguri, beau alcool, fumează țigări, mănâncă peste măsură? Oare nu sunt toate acestea niște încercări indirecte de schimbare a stării prin schimbarea fiziologiei? Acest capitol v-a furnizat un mod direct de abordare a schimbării rapide a stării. Prin respirație ori prin mișcarea corpului sau a mușchilor faciali într-un fel nou, vă puteți schimba imediat starea. Acest lucru va da aceleași rezultate ca și mâncarea, alcoolul sau drogurile, dar fără efecte secundare nici asupra corpului vostru, nici asupra psihicului. Amintiți-vă, în orice buclă cibernetică, individul care are mai multe posibilități de a alege are situația sub control. În orice privință, aspectul esențial este flexibilitatea. Toate celelalte fiind egale, sistemul cu cea mai mare flexibilitate are de unde alege și o mai mare abilitate să dirijeze alte aspecte ale sistemului. Același lucru este valabil și cu oamenii. Oamenii cu cele mai multe posibilități sunt cei care au cel mai mare control. Imitarea exemplului ține de crearea de posibilități. Și nu există o cale mai rapidă, mai dinamică decât cea care trece prin fiziologie.

Cu prima ocazie când veți întâlni o persoană extrem de realizată, cineva pe care îl admirați și îl respectați, copiați-i gesturile, încercați să vă dați seama de deosebire, și bucurați-vă de schimbarea din tiparele gândirii. Jucați-vă. Trăiți momentul. Vă așteaptă noi posibilități! Să aruncăm acum o privire la un alt aspect al fiziologiei - alimentele pe care le mâncăm, felul în care respirăm, precum și nutrienții pe care îi ingerăm. Toate acestea fac parte din...

## Capitolul X

# Energia: hrana desăvârșirii

*„Sănătatea oamenilor este fundamentul de care depinde  
întreaga lor fericire și toate puterile lor ca stat.”*

- Benjamin Disraeli

Am văzut că fiziologia este calea spre desăvârșire. Unul din felurile în care fiziologia poate fi afectată este schimbarea modului în care vă folosiți sistemul muscular- vă puteți schimba ținuta, expresia facială și respirația. Tot despre ce vorbesc în această carte depinde și de nivelul de sănătate a funcționării biochimice. Acest lucru presupune că vă curățați și vă hrăniți corpul, și nu vi-l îmbâcsiți și nu vi-l intoxicați. În acest capitol, vom arunca o privire la temelia fiziologiei - ce mâncați și ce beți, și cum respirați.

Eu numesc energia - hrana desăvârșirii. Puteți să vă schimbați reprezentările interioare cât e ziua de lungă, dacă biochimia este dată peste cap, ea va determina creierul să creeze reprezentări distorsionate. Întregul sistem va fi dat peste cap. De fapt, este chiar foarte puțin probabil să aveți dispoziție să folosiți ceea ce ați învățat.

Puteți avea cea mai frumoasă mașină de curse din lume, dar dacă încercați s-o faceți să meargă cu bere, nu va funcționa. Puteți avea mașina potrivită și combustibilul potrivit, dar dacă bujiile nu se aprind bine, nu veți realiza cea mai bună performanță. În acest capitol vă voi împărtăși câteva gânduri despre energie și cum să faceți s-o ridicați la niveluri de vârf. Cu cât nivelul energiei va fi mai ridicat, cu atât corpul va fi mai eficient. Cu cât va fi corpul mai eficient, cu atât vă veți simți mai bine și vă veți folosi mai bine talentul pentru a obține rezultate remarcabile.

Știu din proprie experiență despre cât de importantă este energia și farmecul pe care belșugul ei îl poate slobozi. Aveam 135 kg. Acum am 105. Înainte, nu căutam toate mijloacele prin care să duc o viață echilibrată. Fiziologia mea nu mă ajuta să obțin rezultate remarcabile. Ceea ce puteam învăța, face și crea era pe planul al doilea, după ceea ce mâncam și ceea

ce vedeam la televizor. Dar într-o zi am hotărât că obosisem să mai trăiesc așa, așa că am început să studiez cum să procedez să am o sănătate de fier și atunci am imitat oameni care reușiseră acest lucru cu ei înșiși.

Domeniul nutriției era atât de contradictoriu și derutant încât nu știam cu ce să încep. Am citit o carte în care scria să faci asta, asta, și asta și ai să trăiești veșnic. M-am entuziasmat teribil - până când am dat de altă carte, în care scria că dacă faci toate acele lucruri despre care se scria în prima, ai să mori, așa că trebuie să faci aia, aia, și aia. Sigur că după ce am citit-o pe a treia, am constatat că le contrazicea pe celelalte două. Toate erau scrise de medici, cu toate astea, nu cădeau de acord asupra problemelor de bază.

Eu nu căutam acreditări. Ceea ce vroiam eu erau rezultatele. Așa că am găsit oameni care obținuseră rezultate cu propriul lor corp, oameni care fremătau de sănătate. Am aflat ce făceau ei și am făcut și eu la fel. Am adunat tot ce învățasem într-un set de angajamente sau principii pentru uzul propriu și am inițiat un program de 60 de zile de trai sănătos. Am aplicat zilnic aceste principii și astfel am slăbit 15 kg în ceva mai mult de 30 de zile. Ceea ce era mai important era că găsisem în sfârșit un mod de viață fără încordare nervoasă și fără dietă fixă (remarcați ce cuvânt formează primele trei litere din cuvântul „dietă” - „die = a muri, în lb. engleză), un mod care ținea seamă de felul în care funcționa corpul meu.

Vă voi dezvălui aici principiile după care am trăit în ultimii cinci ani. Dar înainte de acest lucru, să vă dau un exemplu al felului în care mi-au transformat ele fiziologia. Aveam nevoie de opt ore de somn. Mai aveam nevoie și de trei ceasuri deșteptătoare ca să mă trezească dimineața: unul care să sune, altul care să deschidă radioul și al treilea ca să aprindă luminile. Acum pot ține un seminar toată seara, mă pot culca la ora unu sau doua noaptea și mă trezesc după cinci sau șase ore de somn, complet odihnit, zdravăn și plin de energie. Dacă circuitul meu sanguin ar fi fost poluat, dacă nivelul energiei mele ar fi fost viciat, aș fi încercat să obțin maximum dintr-o fiziologie jalnică. În schimb, acum pornesc de la o fiziologie care îmi permite să-mi mobilizez toate capacitățile mele fizice și mentale.

În acest capitol vă voi dezvălui șase secrete pentru a avea o fiziologie puternică, de neînfrânt. Multe din cele ce vă voi spune se vor bate cap în cap cu lucruri în care ați crezut dintotdeauna. Altele se vor ridica împotriva unor noțiuni pe care le aveți acum privitoare la o sănătate solidă. Dar aceste șase principii au funcționat spectaculos și pentru mine și pentru oameni cu care am lucrat, ca și pentru alte mii de oameni care practică o știință a sănătății numită igienă naturală. Aș vrea să vă gândiți cu atenție dacă v-ar putea folosi și vouă și dacă obiceiurile voastre actuale de sănătate sunt cele mai eficiente pentru corpul vostru. Aplicați aceste șase principii timp de 10-15 zile și judecați-le valabilitatea în funcție de rezultatele pe care le obțineți asupra corpului vostru, și nu după ceea ce poate ați fost învățați să credeți. Încercați să înțelegeți cum funcționează corpul vostru,

respectați-l și aveți grijă de el, iar el va avea, la rândul lui, grijă de voi. Ați învățat cum să vă controlați creierul. Acum trebuie să învățați cum să vă controlați corpul.

Haideți să începem cu primul secret al sănătății de fier - puterea respirației. Temelia sănătății este un circuit sanguin sănătos, sistemul care transportă oxigenul și substanțele hrănitoare spre toate celulele corpului vostru. Dacă aveți un sistem circulator sănătos, veți trăi o viață lungă și sănătoasă. Mediul îl constituie circuitul sanguin. Care este însă butonul care controlează acest sistem? Respirația. Este felul în care vă oxigenați corpul în întregime, stimulându-vă astfel procesul electric al fiecărei celule.

Să privim mai îndeaproape cum funcționează corpul. Respirația nu controlează numai oxigenarea celulelor. Mai controlează și circulația lichidului limfatic, care conține globulele albe cu rol de protecție a organismului. Ce este sistemul limfatic? Unii îl consideră ca fiind sistemul de canalizare al corpului. Fiecare celulă din organism este înconjurată de limfă. Aveți în organism de patru ori mai multă limfă decât sânge. Iată cum funcționează sistemul limfatic. Sângele este pompat din inimă prin artere către capilarele subțiri și permeabile. Sângele transportă oxigen și substanțe hrănitoare către capilare, de unde sunt apoi difuzate în acest fluid din jurul celulelor, numit limfă. Celulele, care știu exact de ce au nevoie, iau oxigenul și apoi excretă toxine, o parte din acestea trecând înapoi în capilare. Însă celulele moarte, proteinele din sânge precum și alte substanțe toxice trebuie să fie îndepărtate de sistemul limfatic. Iar sistemul limfatic este pus în funcțiune prin respirația profundă.

Celulele corpului depind de sistemul limfatic, aceasta fiind singura cale de evacuare a cantităților mari de material toxic și lichid în exces, care restrâng cantitatea de oxigen. Lichidul trece prin nodulii limfatici, unde sunt neutralizate și distruse celulele moarte și alte substanțe toxice, cu excepția proteinelor din sânge. Ce importanță are sistemul limfatic? Dacă el ar fi închis timp de 24 de ore, ați fi morți ca urmare a blocării proteinelor din sânge și a lichidului în exces din jurul celulelor.

Sistemul sanguin are o pompă, care este inima. Dar sistemul limfatic nu are așa ceva. Singurul mod în care sistemul limfatic este pus în mișcare este prin respirație și mișcare musculară. Așa încât dacă vreți să aveți un sistem circulator sănătos cu o limfă eficientă și un sistem imunitar eficient, trebuie să respirați adânc și să faceți mișcări care să le stimuleze. Uitați-vă cu atenție la orice „program de sănătate” dacă nu vă învață întâi și întâi cum să vă curățați organismul prin respirație eficientă.

Dr. Jack Shields, un extrem de apreciat limfolog din Santa Barbara, California, a condus recent un interesant studiu de cercetare a sistemului imunitar. A introdus mici camere video în corpul unor oameni ca să vadă ce anume stimulează sistemul limfatic. A constatat că cea mai eficientă cale pentru a realiza acest lucru este printr-o respirație diafragmatică adâncă. Aceasta creează un fel de vacuum care absoarbe limfa prin circuitul

sanguin și mărește viteza cu care corpul elimină toxinele. De fapt, prin respirație profundă și exercițiul fizic, acest proces este de 15 ori mai rapid.

Dacă după citirea acestui capitol vă alegeți doar cu înțelegerea importanței respirației profunde, v-ați putea îmbunătăți spectaculos sănătatea corpului. Acesta este motivul pentru care sisteme de sănătate precum yoga se concentrează atât de atent asupra respirației sănătoase. Nu există ceva mai bun pentru curățarea corpului.

Nu trebuie să te gândești prea mult ca să-ți dai seama că dintre toate elementele necesare pentru o sănătate bună oxigenul este esențial. Este totuși interesant de remarcat cât este el de important. Dr. Otto Warburg, premiat cu Premiul Nobel și director al Institutului de Fiziologie Celulară Max Planck, a studiat efectul oxigenului asupra celulelor. El a putut transforma celule sănătoase, normale în celule maligne doar scăzând cantitatea de oxigen cu care erau alimentate. Munca lui a fost continuată aici în Statele Unite de Dr. Harry Goldblatt. În *Journal of Experimental Medicine* (1953), Goldblatt a descris experimentele făcute pe o specie de șobolani despre care se știa că nu pot dezvolta țesuturi maligne. El a prelevat țesuturi cu celule de la pui de șobolani și le-a împărțit în trei grupe. Una dintre grupe a fost pusă într-un vas sub un clopot de sticlă și a fost complet lipsită de oxigen până la 30 minute o dată. Ca și Dr. Warburg, Goldblatt a descoperit că după câteva săptămâni, multe din aceste celule au murit, altele și-au încetinit dezvoltarea, iar altele au început să-și schimbe structura, căpătând aspect de celule maligne. Celelalte două grupe de celule au fost ținute sub clopote de sticlă unde conținutul de oxigen era menținut constant la concentrații din atmosferă.

După 30 de zile, Dr. Goldblatt a injectat toate cele trei grupe de celule în trei grupe separate de șobolani. După două săptămâni, timp în care celulele au fost readorbite în țesuturile animalelor, nu s-a întâmplat nimic cu grupele normale. Dar toți șobolanii din grupa cu celule care au fost lipsite periodic de oxigen au dezvoltat țesuturi maligne. Experimentul a fost repetat după un an. Țesuturile maligne au rămas maligne, iar celulele normale au rămas normale.

Care este concluzia? Cercetătorii au ajuns să creadă că lipsa oxigenului pare să joace un rol major în transformarea celulelor normale în celule maligne sau canceroase. În mod sigur afectează calitatea vieții celulelor. Țineți minte că nivelul sănătății voastre este dat de nivelul sănătății vieții celulelor voastre. Astfel, oxigenarea din belșug a sistemului vostru ar părea să fie prioritatea nr. 1, iar respirația eficientă este în mod cert punctul de plecare.

Problema este că cei mai mulți oameni nu știu cum să respire. Unul din trei americani se îmbolnăvește de cancer. La sportivi însă, rata este de unu la șapte la nivelul americanului mediu. De ce? Aceste studii încep să ne ofere o explicație. Sportivii oferă circuitului sanguin elementul său cel mai important și mai vital - oxigenul. O altă explicație este că sportivii

își stimulează sistemul imunitar să funcționeze la putere maximă stimulând astfel mișcarea limfei.

Haideți să vă împărtășesc care este cel mai eficient mod de a respira ca să vă curățați organismul. Iată cum trebuie să respirați: un timp inspirați, 4 timpi țineți aerul și 2 timpi expirați. Dacă ați inspirat 2 secunde, țineți aerul 16 secunde și expirați 8 secunde. De ce trebuie să expirați de două ori mai mult decât inspirați? Pentru că în timpul expirației eliminați toxine prin sistemul limfatic. De ce să țineți aerul de patru ori mai mult? Pentru că așa puteți să vă oxigenați sângele și să vă activați sistemul limfatic. Atunci când respirați, trebuie să începeți s-o faceți din profunzime, din abdomen, ca un aspirator care scapă de toxine în sistemul circulator.

Cât de foame vi se face după sport? Vreți să vă așezați și să mâncați o friptură mare după ce ați alergat 6 km? Știm că de fapt nimeni nu face așa. De ce? Pentru că prin respirație sănătoasă, organismul vostru obține deja ceea ce îi trebuie cel mai mult. Iată deci care este primul secret al unei vieți sănătoase. Opriți-vă și respirați adânc de zece ori, respectând proporția de mai sus, cel puțin de trei ori pe zi. Care este proporția? Un timp inspirați, 4 timpi țineți aerul și 2 timpi expirați. De exemplu, începând din abdomen, trageți aer adânc pe nas în timp ce numărați până la 7 (sau mai mult ori mai puțin, în funcție de capacitatea voastră). Țineți-vă respirația de patru ori mai mult decât ați inspirat, adică 28 în cazul de față. Apoi expirați încet pe gură un timp dublu față de cel în care ați inspirat, adică 14. Nu trebuie să vă forțați niciodată. Vedeți ce proporție puteți alcătui, dezvoltându-vă în timp capacitatea pulmonară. Faceți 10 astfel de respirații de trei ori pe zi și veți observa o îmbunătățire simțitoare a sănătății voastre. Nu există aliment sau tabletă de vitamine pe lumea asta care să poată face ce face un exercițiu excelent de respirație.

Cealaltă componentă esențială a procesului de respirație sănătoasă este gimnastica aerobică zilnică\*. Este bine să alergi, deși este puțin cam stresant. Este excelent să înoți. Dar unul dintre exercițiile cele mai bune și care se poate face pe orice vreme este să săriți pe o plasă elastică, ceea ce este ușor accesibil și produce un stres minim. Este important ca acest exercițiu concentrat să fie făcut fără un stres exagerat. Trebuie s-o luați încet și cu grijă, până când ajungeți la 30 de minute fără efort, fără stres și fără să obosiți. Construiți o temelie solidă înainte să începeți să alergați sau să săriți în sus și în jos. Dacă exersați corect, veți putea respira adânc și continua până când obțineți un rezultat bun. Există multe cărți despre exercițiile la plasă elastică și despre modul în care ele întăresc fiecare organ din organism. Rezervați-vă timp să practicați această formă de exercițiu care vă lungeste viața. N-o să vă pară rău.

Al doilea secret este să mâncați alimente cu conținut ridicat de apă. Șaptezeci la sută din suprafața planetei noastre este acoperită cu apă. Optzeci

\*Aerobic înseamnă prin definiție „a exersa cu aer”.

la sută din organismul vostru este apă. Ce credeți că trebuie să conțină un mare procent din alimentația voastră? Trebuie să vă asigurați că 70% din alimentele pe care le mâncați conțin multă apă. Aceasta înseamnă fructe și legume proaspete, ori suc proaspăt obținut prin stoarcerea lor.

Unii recomandă să bem 8-12 pahare cu apă pe zi pentru a „spăla cu jet organismul”. Știți ce nebunie este asta? Mai întâi că în cele mai multe cazuri apa nu este așa de bună de băut. Există riscul să conțină clor, fluor, minerale și alte substanțe toxice. Cea mai bună idee este să beți apă distilată. Dar indiferent ce fel de apă beți, nu vă puteți spăla organismul înecându-l. Cantitatea de apă pe care o beți trebuie să fie dictată de sete.

În loc să încercați să vă spălați cu jet organismul inundându-l cu apă, mai bine mâncați alimente care au un conținut natural de apă - alimente care conțin apă. Nu sunt decât de trei feluri pe planeta noastră: fructe, legume și semințe încolțite. Toate acestea vă vor furniza din abundență apă - substanța care curăță și care este dătătoare de viață. Atunci când cineva se hrănește cu alimente cu conținut scăzut de apă, aproape este garantată funcționarea nesănătoasă a organismului. După cum afirmă medicul Alexander Bryce în cartea sa *The Laws of Life and Health* (Legi le vieții și sănătății): „Atunci când în organism intră prea puțin lichid, sângele păstrează o greutate specifică mai mare, iar substanțele toxice provenite din regenerarea celulelor și țesuturilor sunt incomplet eliminate. Astfel organismul este intoxicat de propriile sale excreții, și nu sunt prea multe de spus decât că principala cauză este cantitatea insuficientă de lichid care nu a reușit să scoată în formă de soluție reziduurile provenite de la celule.”

Dieta voastră ar trebui să vă ajute organismul în procesul de curățare, nu să vi-l împovăreze cu o hrană nedigerabilă. Acumularea reziduurilor în organism favorizează apariția bolilor. Pentru a avea cât mai puține reziduuri și substanțe toxice în circuitul sanguin și în organism am putea, pe de-o parte, să limităm ingerarea acelor alimente sau substanțe care îngreunează funcționarea organelor de eliminare; pe de altă parte, ar trebui să alimentăm organismul cu suficientă apă pentru a ajuta la diluarea și eliminarea unor asemenea reziduuri. Dr. Bryce continuă: „Chimiștii nu cunosc nici un lichid care să dizolve atât de multe substanțe solide, cum este apa, care este, într-adevăr, cel mai bun solvent care există. De aceea, dacă sunt furnizate cantități suficiente de apă, întregul proces de hrănire este stimulat pentru că efectul paralizant al produșilor reziduali toxici este eliminat prin dizolvarea și eliminarea lor prin rinichi, piele, aparatul excretor sau plămâni. Dacă însă aceste materiale toxice sunt acumulate în organism, pot apărea tot felul de boli.”

De ce boala de inimă este ucigașul vostru nr. 1? De ce auzim de oameni căzând pe neașteptate din picioare și murind pe terenul de tenis la vârsta de 40 de ani? Unul din motive ar putea fi că și-au petrecut viața înfundându-și organismul. Amintiți-vă, calitatea vieții voastre depinde de calitatea vieții

celulelor voastre. Dacă circuitul sanguin este încărcat cu produși reziduali, restul organismului nu poate asigura o viață celulară sănătoasă, zdravănă și înfloritoare - nici o biochimie capabilă să genereze o viață afectivă echilibrată pentru un individ.

Dr. Alexis Carrel, un deținător al Premiului Nobel din 1912 și apoi membru al Institutului Rockefeller, a pornit să demonstreze această teorie prelevând țesuturi de la pui (care în mod normal au o medie de vârstă de 11 ani) a păstrat celulele în viață eliberându-le de propriile lor reziduuri și alimentându-le cu substanțele hrănitoare de care aveau nevoie. Aceste celule au putut fi ținute în viață timp de 34 de ani, după care cei de la Institutul Rockefeller s-au convins că puteau să le țină în viață la nesfârșit și au încheiat experimentul.

Ce procent din dieta voastră îl formează alimentele cu conținut ridicat de apă? Dacă ar fi să faceți o listă cu tot ce ați ingerat în ultima săptămână, ce procent de apă ați găsi? Ar fi 70%? Mă îndoiesc. Sau 50%? 25? 15? Când pun această întrebare la seminarele mele, de obicei constat că majoritatea oamenilor mănâncă alimente care conțin 15-20% apă. Și acest procent este indiscutabil mai ridicat decât cel al restului populației. Să vă spun ceva: 15% este un procent sinucigaș. Dacă nu mă credeți, doar uitați-vă pe statisticile pentru cancer și boli de inimă și treceți în revistă ce fel de alimente recomandă Academia Națională de științe să evitați, precum și cantitatea de apă conținută de aceste alimente. Dacă vă uitați la natură, la animalele cele mai mari și mai puternice, veți descoperi că acestea sunt ierbivore. Gorile, elefanți, rinoceri și toate celelalte mănâncă doar hrană bogată în apă. Ierbivorele trăiesc mai mult decât carnivorele. Gândiți-vă la un vultur. De ce credeți că arată așa? Nu mănâncă hrană bogată în apă. Dacă mâncați ceva deshidratat și mort, închipuiți-vă cum ați arăta. Nu glumesc decât cu jumătate de gură. O construcție poate fi doar atât de solidă și elegantă pe cât sunt părțile din care este făcută. Același lucru este valabil și pentru organismul vostru. Dacă vreți să vă simțiți plin de viață, bunul simț vă dictează să mâncați alimente vii/proaspete cu un conținut ridicat de apă. Este mai simplu decât credeți. Cum să vă asigurați că 70% din dieta voastră este formată din alimente cu conținut ridicat de apă? Foarte simplu. Aveți grijă ca de acum încolo să mâncați o salată la fiecare masă. Să aveți întotdeauna ca gustare la îndemână un fruct în loc de un baton de ciocolată. Vă veți da seama cât de mult contează aceasta atunci când veți vedea că organismul vostru funcționează mai eficient lăsându-vă să vă simțiți cât se poate de bine!

Al treilea secret al unui trai sănătos este principiul combinării eficiente a alimentelor. Nu demult, un medic, doctor în medicină, pe nume Steven Smith, și-a sărbătorit cea de-a o suta aniversare. Când a fost întrebat cum de a reușit să trăiască atât de mult, a răspuns: „Ai grijă de stomacul tău primii 50 de ani și el va avea grijă de tine următorii 50.” Nu s-au spus vreodată vorbe mai adevărate.



Numeroși savanți remarcabili au studiat combinarea alimentelor. Dr. Herbert Shllon este cel mai cunoscut în acest domeniu. Știți însă cine a fost primul savant care are studii vaste în acest domeniu? A fost Dr. Ivan Pavlov, omul devenit celebru prin studiul său de avangardă despre stimul/răspuns. Unii oameni fac din combinarea alimentelor o problemă foarte complicată, când, de fapt, ea este foarte simplă: unele alimente pur și simplu nu trebuie mâncate împreună cu altele. Fiecare tip de hrană are nevoie de un anumit tip de suc gastric și nu toate sucurile gastrice sunt compatibile.

De exemplu, mâncați carne în combinație cu cartofi? Dar brânză cu pâine, sau lapte cu cereale sau pește cu orez? Ce-ați zice dacă v-aș spune că aceste combinații sunt total distructive pentru sistemul vostru intern și vă vlăguiesc de energie? Probabil că mi-ați răspunde că tot ce am spus până acum a avut sens, dar că acum nu sunt în toate mințile.

Să vă explic de ce aceste combinații sunt distructive și cum să faceți să economisiți cât mai multă energie nervoasă pe care altfel ați risipi-o de obicei. Fiecare aliment este digerat diferit. Alimentele care conțin amidon (orez, pâine, cartofi și altele) au nevoie de un mediu digestiv alcalin/bazic, care este furnizat inițial în gură de enzima ptialină. Alimentele care conțin proteine (carne, lactate, alune, semințe și altele de acest fel) au nevoie de un mediu acid pentru digerare - acidul clorhidric și pepsina.

Există în chimie o lege care spune că două medii cu efect contrar (acizi și baze) nu pot acționa în același timp. Se neutralizează unul pe celălalt. Dacă mâncați o proteină împreună cu un amidon, digestia este îngreunată sau complet blocată. Hrana nedigerată este un mediu fertil pentru bacterii, care o fermentează și o descompun, dând astfel naștere la tulburări digestive și gaze.

Combinațiile de alimente incompatibile vă secătuesc de energie și orice fenomen care provoacă pierdere de energie este potențial generator de boală. Creează acid în exces, care face ca sângele să se îngroașe și să circule mai greu prin vase, consumându-i astfel oxigenul. Țineți minte cum vă simțeați când vă târați după masa de Ziua Recunoștinței de anul trecut? Cât de dăunător este pentru o sănătate deplină, pentru un circuit sanguin sănătos, pentru o fiziologie plină de energie? Pentru obținerea rezultatelor pe care le doriți pentru viața voastră? Care este medicamentul nr. 1 care se dă numai cu rețetă în Statele Unite? Știți? Era un calmant - Valium. Acum este Tagamet, un medicament pentru tulburări digestive. Poate că există un mod mai corect de a ne hrăni. La acest lucru se referă combinarea alimentelor.

Iată un mod foarte simplu ca să vă gândiți la aceasta. Mâncați doar un aliment condensat la o masă. Ce este un aliment condensat? Este un aliment care nu are un conținut ridicat de apă. De exemplu, friptura de vacă este condensată, pe când pepenele verde este bogat în apă. Unii oameni nu vor să-și limiteze consumul de alimente condensate, așa că dați-mi voie să vă spun măcar ce puteți face în această situație. Aveți grijă să nu mâncați carbohidrați cu amidon și proteine la aceeași masă. Nu mai mâncați

carnea cu cartofi. Dacă însă credeți că nu puteți trăi fără amândouă, mâncați una la prânz și alta seara. Nu este prea greu să faceți așa, nu? Puteți să mergeți la cel mai select restaurant din lume și să spuneți: „Aș vrea friptura fără cartofi, dar cu o salată mare și niște legume fierte în abur.” Nu este astfel nici o problemă: proteinele merg cu salată și legume pentru că sunt alimente cu conținut ridicat de apă. Puteți comanda și cartofii, dar fără carne, cu o salată uriașă și cu legume fierte în abur. Credeți că plecați de la o asemenea masă fără să vă săturați? Nicidecum.

Vă sculați obosiți dimineața, chiar și după 6, 7 sau 8 ore de somn? Știți cumva de ce? Pentru că atunci când dormiți, organismul lucrează peste program ca să digere combinațiile incompatibile-de alimente pe care vi le-ați pus în stomac. Cei mai mulți oameni consumă pentru digestie mai multă energie nervoasă decât pe orice altceva. Atunci când alimentele sunt combinate necorespunzător în tractul digestiv, timpul necesar digestiei este de 8, 10, 12 sau 14 ore, câteodată chiar mai mult. Atunci când alimentele sunt combinate corect, organismul este capabil să-și facă datoria eficient, iar digestia durează în medie 3-4 ore, astfel încât nu trebuie să vă risipiți energia pe digestie.\* Subiectul combinării alimentelor este tratat excelent și pe larg de Dr. Herbert Shellen în cartea sa *Combinarea alimentelor - simplificată*. De asemenea, foștii mei parteneri, Harvey și Marilyn Diamond, au scris o carte excelentă care se numește *Pregătit pentru viață*. Cartea este plină de rețete grozave de alimente combinate. Pentru informații imediate, consultați schema de combinare a alimentelor și respectați pur și simplu aceste principii când mâncați.

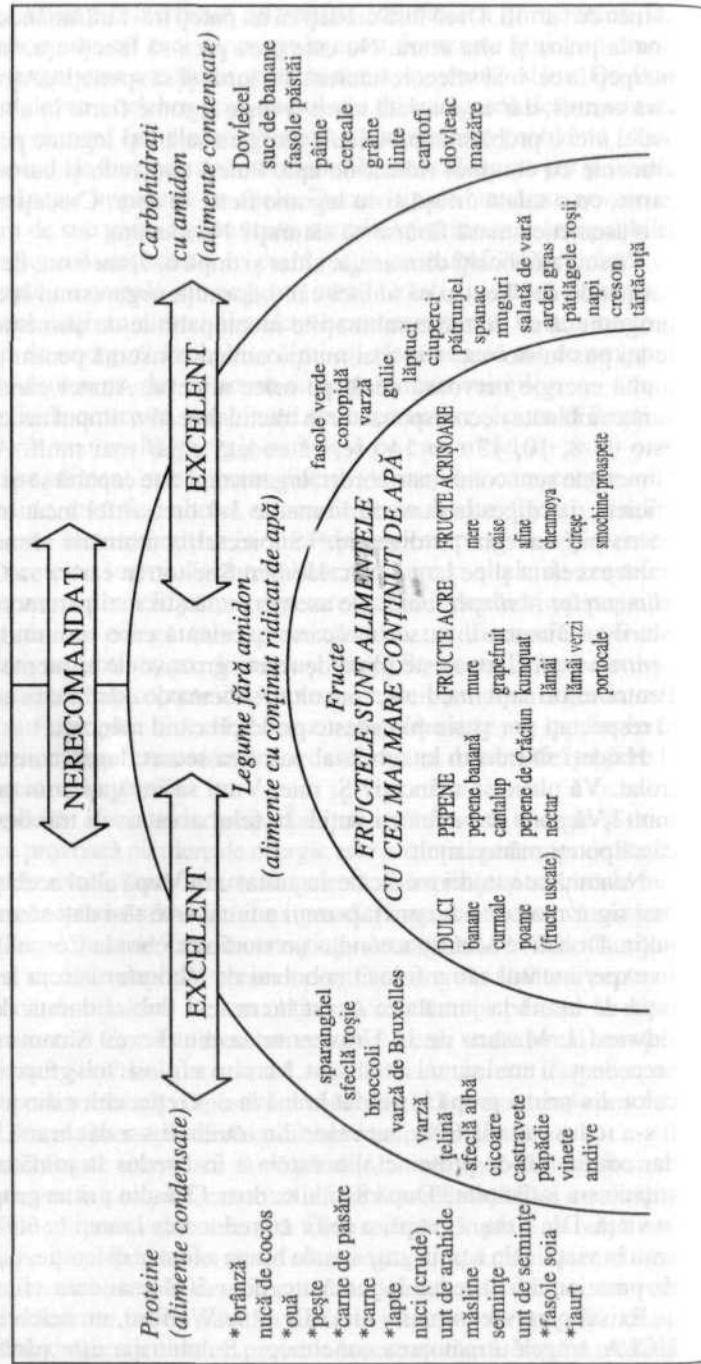
Haideți să trecem la cel de-al patrulea secret, legea consumului controlat. Vă place să mâncați? Și mie. Vreți să învățați cum puteți mânca mult? Vă spun eu: mâncați puțin. În felul acesta veți trăi destul de mult ca să puteți mânca mult.

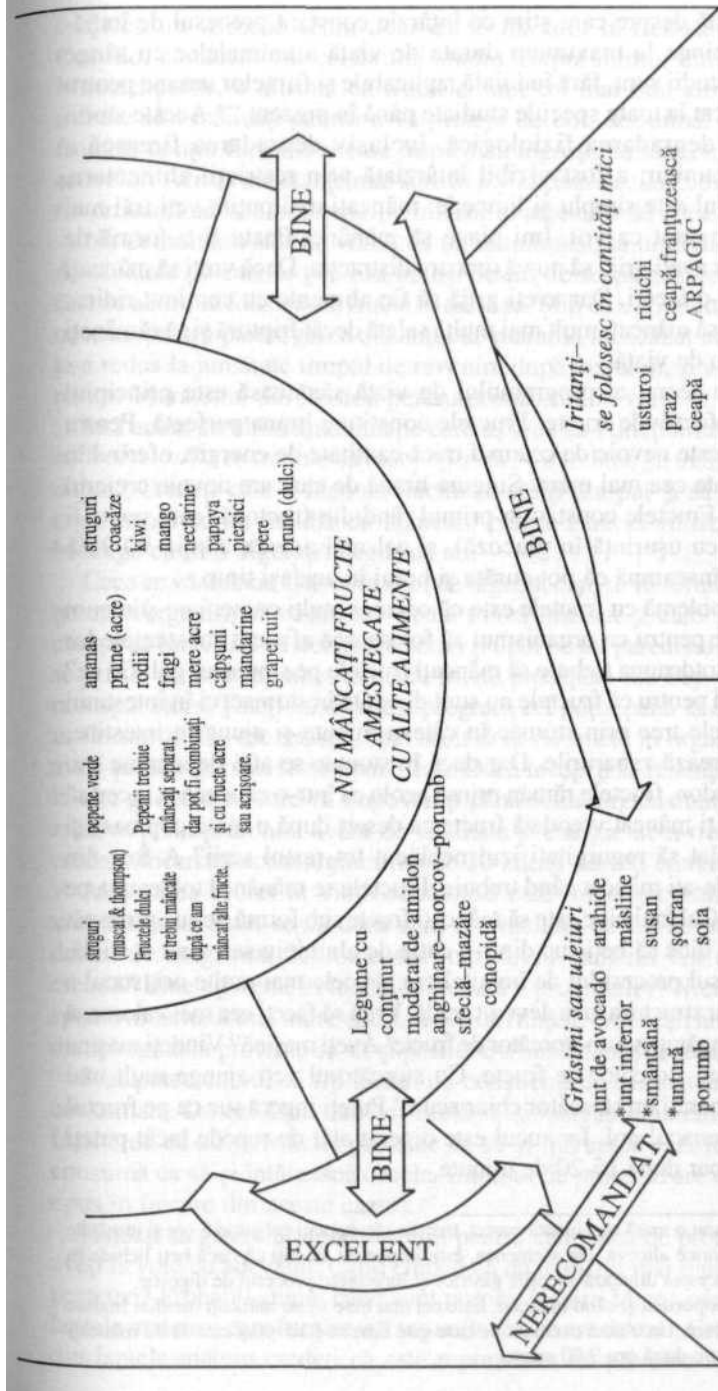
Nenumărate studii medicale au arătat unul după altul același lucru. Cel mai sigur mod de a lungi viața unui animal este să-i dați să mănânce mai puțin. Dr. Clive McCay a condus un studiu celebru la Cornell University. În experimentul său a folosit șobolani de laborator cărora le-a micșorat rația de hrană la jumătate. Acest lucru le-a dublat durata de viață. Dr. Edward J. Masaro de la Universitatea din Texas a continuat studiul precedent cu unul și mai interesant. Masaro a folosit trei grupe de șobolani: celor din prima grupă li s-a dat hrană la discreție; celor din a doua grupă li s-a redus rația la 60%, iar celor din a treia li s-a dat hrană la discreție, dar conținutul de proteine al acesteia a fost redus la jumătate. Vreți să știți ce s-a întâmplat? După 810 zile, doar 13% din prima grupă mai erau în viață. Din a doua grupă, a celor cu reducerea hranei la 60%, 97% mai erau în viață. Din a treia grupă unde hrana a fost la discreție, dar consumul de proteine a fost redus la jumătate, doar 50% mai erau vii.

Există oare vreun mesaj aici? Dr. Ray Walford, un celebru cercetător UCLA, trăgea următoarea concluzie: „Subnutriția este până în prezent

### O SCHEMĂ DE COMBINARE A ALIMENTELOR PENTRU O DIGESTIE COMPLETĂ ȘI EFICIENTĂ

Această schemă de „bun simț” vă va arăta cum se pot combina corect niște alimente vitale pentru a permite o digestie optimă, pentru a produce energie și pentru a vă fortifica organismul.





1. Nu trebuie amestecate niciodată proteinele cu carbohidrații.
  2. O salată cu frunze poate fi mâncată împreună cu orice proteine, carbohidrați sau grăsimi.
  3. Grăsimile inhibă digerarea proteinelor. Dacă trebuie să mâncăți o grăsime combinată cu o proteină, mâncăți și o salată de legume combinate. Îi va contrabalansa efectul inhibitor asupra digestiei.
  4. Nu trebuie să beți lichide în timpul mesei sau după masă.
- \*Introduse în listă pentru lămurire, dar nu sunt recomandate.

singura metodă despre care știm că întârzie constant procesul de îmbătrânire și împinge la maximum durata de viață a animalelor cu sânge cald. Aceste studii sunt, fără îndoială, aplicabile și ființelor umane pentru că s-au verificat la toate speciile studiate până în prezent."\* Aceste studii au arătat că degradarea fiziologică, inclusiv degradarea firească a sistemului imunitar, a fost vizibil întârziată prin restricții alimentare. Așadar mesajul este simplu și limpede: mâncați mai puțin, veți trăi mai mult.\*\* Și eu sunt ca voi. Îmi place să mănânc. Poate fi o formă de distracție. Dar aveți grijă să nu vă omoare distracția. Dacă vreți să mâncați mult, puteți s-o faceți. Dar aveți grijă să fie alimente cu conținut ridicat de apă. Puteți să mâncați mult mai multă salată decât friptură și să rămâneți sănătos și plin de viață.

Al cincilea secret al programului de viață sănătoasă este principiul consumului efectiv de fructe. Fructele constituie hrana perfectă. Pentru digerarea lor este nevoie de cea mai mică cantitate de energie, oferind în schimb răsplata cea mai mare. Singura hrană de care are nevoie creierul este glucoza. Fructele constau în primul rând din fructoză (care poate fi transformată cu ușurință în glucoză), și cel mai adesea conțin 90-95% apă. Aceasta înseamnă că pot curăța și hrăni în același timp.

Singura problemă cu fructele este că cei mai mulți oameni nu știu cum să le mănânce pentru ca organismul să folosească eficient substanțele lor hrănitoare. Întotdeauna trebuie să mâncați fructele pe stomacul gol. De ce? În primul rând pentru că fructele nu sunt digerate în stomac, ci în intestinul subțire. Fructele trec prin stomac în câteva minute și ajung în intestine, unde își eliberează zaharurile. Dar dacă în stomac se află deja carne sau cartofi ori amidon, fructele rămân prinse acolo ca într-o capcană și încep să fermenteze. Ați mâncat vreodată fructe ca desert după o masă copioasă și vis-a întâmpnat să regurgitați izul neplăcut tot restul serii? A fost din pricină că nu le-ați mâncat când trebuia. Fructele se mănâncă totdeauna pe stomacul gol. Cel mai bine este să mâncați fructe sub formă de suc proaspăt stors. Nu este bine să beți suc dintr-o cutie de aluminiu sau dintr-o sticlă. De ce? În cursul procesului de îmbuteliere, de cele mai multe ori, sucul a fost încălzit, iar structura lui a devenii acidă. Vreți să faceți cea mai valoroasă achiziție? Cumpărați-vă un storcător de fructe! Aveți mașină? Vindeți mașina și cumpărați un storcător de fructe. Cu storcătorul veți ajunge mult mai departe. Cumpărați un storcător chiar acum! Puteți ingera suc ca pe fructul în sine, pe stomacul gol. Iar sucul este digerat atât de repede încât puteți mânca apoi doar după 15-20 de minute.

\*După ce ați mâncat o masă combinată corect, trebuie să așteptați cel puțin 3 ore și jumătate până să mâncați orice altceva. De asemenea, este important să știți că dacă beți lichide în timpul meselor, acestea diluează sucurile gastrice și încetinesc procesul de digestie. \*\*Este la fel de important și când mâncați. Este cel mai bine să nu mâncați imediat înainte să mergeți la culcare. Un obicei excelent pe care este bine să-l adoptați este să nu mâncați altceva decât fructe după ora 9.00 seara.

Și eu nu vorbesc acum doar ca să mă aflu în treabă. Dr. William Castillo, conducătorul celebrului studiu asupra inimii, din Framington, Massachusetts, a afirmat că fructele sunt cel mai bun aliment pe care trebuie să-l mâncați pentru a vă proteja de boli de inimă. El a spus că fructele conțin flavonoizi care împiedică îngroșarea sângelui și blocarea arterelor. Aceste substanțe mai fortifică și capilarele, iar capilarele fragile favorizează adesea hemoragiile interne și atacurile de cord.

Nu demult am stat de vorbă cu un maratonist, la unul din seminarele de sănătate pe care le țin. Era un tip destul de sceptic de felul lui, dar a fost de acord să folosească fructe în dieta sa. Știți ce s-a întâmplat? Timpul necesar pentru parcurgerea distanței de maraton i-a scăzut cu 9,5 minute, și-a redus la jumătate timpul de revenire după maraton, și s-a și calificat pentru Maratonul din Boston pentru prima oară în viața sa.

Iată acum un ultim amănunt pe care aș vrea să-l țineți minte în legătură cu fructele. Cu ce trebuie să începeți ziua? Ce trebuie să mâncați la micul dejun? Credeți că e o idee strălucită să săriți din pat și să vă înfundați organismul cu un maldăr de mâncare pentru care să vă trebuiască o zi întreagă ca să o digerați? Sigur că nu.

Ceea ce vă trebuie este ceva ușor de digerat, care să vă furnizeze fructoză pe care organismul vostru s-o poată folosi imediat și care să ajute și la curățarea lui. Când vă treziți din somn și apoi pe tot parcursul zilei, atât cât se poate, nu mâncați altceva decât fructe proaspete sau beți suc de fructe proaspăt stors. Țineți-vă de acest program cel puțin până la ora prânzului în fiecare zi. Cu cât rezistați mai mult doar cu fructe în organism, cu atât aveți șanse mai mari să vi-l purificați. Dacă începeți să renunțați la cafea și la alte gunoaie cu care vă împovărați până acum organismul la începutul zilei, veți simți un nou avânt de vitalitate și energie de n-o să vă vină să credeți. Încercați acest regim timp de 10 zile și vă veți convinge singuri.

Al șaselea secret al vieții sănătoase este mitul proteinei. Ați auzit vreodată spunându-se că dacă spui o minciună destul de mare un timp destul de lung, mai devreme sau mai târziu oamenii vor ajunge să te creadă? Bine ați venit în lumea minunată a proteinelor! Niciodată nu s-a spus o minciună mai mare decât aceea că ființele omenești au nevoie de o dietă bogată în proteine ca să-și păstreze o bunăstare și o sănătate optimă.

S-ar putea ca voi să fiți destul de conștienți de cantitatea de proteine consumate. De ce? Unii oameni caută să-și mărească nivelul de energie. Unii cred că au nevoie de proteine ca să-și mărească rezistența. Alții le consumă ca să-și întărească oasele. Excesul de proteine are exact efectul opus în fiecare din aceste cazuri.

Haideți să găsim un model optim pentru cantitatea de proteine de care aveți nevoie cu adevărat. Când credeți că au oamenii mai multă nevoie de proteine? Probabil atunci când sunt prunci. Natura Mamă oferă o hrană - laptele matern - care furnizează sugarului tot ce are nevoie. Cam ce procent din laptele matern credeți că este reprezentat de proteine - 50%, 25%,

10%? Prea mult în toate cazurile. Laptele matern conține 2,38% proteine la naștere și se reduce la 1,2-1,6% în decurs de 6 luni. Asta-i tot. De unde atunci ideea că ființele umane au nevoie de cantități masive de proteine?

Nimeni nu știe cu exactitate ce cantitate de proteine ne trebuie. După ce a studiat timp de 10 ani nevoile ingestiei de proteine, Dr. Mark Hegstead, fost profesor de nutriție la Facultatea de Medicină Harvard, a confirmat faptul că ființa umană pare să se adapteze oricărei cantități de proteine pe care o are la dispoziție. În plus, chiar o persoană precum Frances Lappe, care a scris cartea *Dietă pentru o mică planetă*, și care timp de aproape un deceniu a promovat conceptul combinării legumelor pentru a obține aminoacizii esențiali, spune acum că nu avea dreptate, că oamenii nu au nevoie să combine proteinele, că dacă păstrezi o dietă vegetariană destul de echilibrată, îți poți procura toate proteinele de care ai nevoie. Academia Națională de Științe susține că bărbatul mediu american are nevoie de 56 grame de proteine/zi. Într-un raport întocmit de Uniunea Internațională a Științelor Nutriționale găsim date privitoare la porția zilnică de proteine necesară unui bărbat adult din fiecare țară, porție care variază între 39 și 110 grame. Cine știe oare cel mai bine? La ce vă trebuie toate aceste proteine? Probabil pentru a înlocui ceea ce pierdeți. Dar pierdeți zilnic doar o cantitate infimă prin excreție și respirație. Atunci de unde au fost scoase aceste cifre?

Am telefonat la Academia Națională de Științe și i-am întrebat cum au ajuns la cifra de 56 grame. De fapt, chiar în publicațiile lor scrie că avem nevoie doar de 30, însă ei recomandă 56. Și ei recunosc acum că excesul de proteine suprasolicite tractul urinar și provoacă oboseală. Atunci de ce recomandă mai mult decât consideră necesar? Încă mai așteptăm un răspuns edificator. Ne-au spus pur și simplu că recomandau 80 grame, dar când s-au hotărât să scadă cifra, s-au confruntat cu proteste publice vehemente. Din partea cui? Ați sunat voi sau eu ca să ne plângem? Puțin probabil. Protestele au venit din lezarea intereselor acelor care își asigură existența comercializând alimente și produse cu nivel ridicat de proteine.

Care este cel mai mare plan de marketing din lume? Este acela prin care să-i faci pe oameni să creadă că vor muri dacă nu-ți folosesc produsul. Același lucru s-a întâmplat și cu proteinele. Haideți să analizăm corect acest lucru. Ce credeți despre ideea că aveți nevoie de proteine pentru energie? Ce folosește organismul vostru pentru a obține energie? Mai întâi, fructoză din fructe, legume și muguri germinați. Apoi amidon. Apoi grăsimi. Ultimul lucru de care are nevoie pentru a produce energie este proteina. Cam atât despre acest mit. Ce părere aveți despre ideea că proteina ajută la creșterea rezistenței? Greșit. Excesul de proteine provoacă în organism exces de azot, care provoacă oboseală. Cei care se antrenează umflându-și corpul cu proteine nu sunt recunoscuți pentru calitățile lor de maratonisti. Sunt prea obosiți. Dar ce părere aveți despre faptul că proteinele ajută la formarea oaselor puternice? Din nou greșit. Este tocmai opusul. Consumul

exagerat de proteine este mereu legat de osteoporoză, înmuierea și slăbirea oaselor. Oasele cele mai zdravene de pe planeta noastră le au vegetarienii.

V-aș putea oferi o sută de argumente împotriva consumării cărnii ca sursă de proteine, pentru că este lucrul cel mai rău pe care l-ați putea face. Unul din subprodusul metabolismului proteinelor este amoniacul, de exemplu. Aș vrea să vă spun doar două lucruri importante. Mai întâi, carnea conține concentrații mari de acid uric. Acidul uric este unul din produsele reziduale sau excretorii rezultate din funcționarea celulelor vii. Rinichii extrag acid uric din circuitul sanguin și îl trimit mai departe în vezica urinară pentru a fi eliminat împreună cu ureea, sub formă de urină. Dacă acidul uric nu este eliminat din sânge imediat și în totalitate, atunci când este în exces se depune în țesuturile organismului ducând mai târziu la apariția gutei și a calculilor biliari, nemaivorbind de suferința pe care o provoacă rinichilor. La bolnavii de leucemie se constată de obicei concentrații mari de acid uric în sânge. O bucată potrivită de carne conține 0,9072 grame de acid uric. Organismul vostru poate elimina aproximativ 0,5184 grame de acid uric pe zi. În plus, știți ce anume dă gust cărnii? Acidul uric de la animalul mort acum și din care voi mâncați. Dacă vă îndoiiți de acest lucru, încercați să mâncați carne tăiată cușer, înainte să fie condimentată. Pe măsură ce este scurs sângele, este eliminat în mare măsură și acidul uric. Carnea fără acid uric n-are nici un gust. Cu așa ceva vreți să vă încărcăți organismul? Cu acidul care în mod normal este eliminat în urina unui animal?

Mai mult decât atât, carnea conține din plin bacterii de putrefacție. Dacă vă întrebați cumva ce sunt bacteriile de putrefacție, ele sunt germeni din colon. După cum explica Dr. Jay Milton Hoffman în cartea sa, *Veriga lipsă din curriculum medical care este chimia alimentară în relația ei cu chimia organismului*, pagina 135: „Atunci când animalul este viu, procesul osmotic din colon împiedică bacteriile de putrefacție să pătrundă în organismul animalului. Când animalul moare, procesul osmotic dispare și bacteriile de putrefacție migrează prin pereții colonului în carne. Acestea înmoaie carnea.” Ați observat că se lasă carnea la fezandat. Ceea ce o fezandază sau o înmoaie sunt bacteriile de putrefacție.

Iată ce spun alți experți despre bacteriile din carne: „Bacteriile din carne sunt identice cu cele din bălegar și sunt mai numeroase în anumite feluri de carne decât în bălegarul proaspăt. Toate felurile de carne se infectează cu germeni din bălegar în timpul tăierii și numărul lor crește cu cât carnea este păstrată mai multă vreme.”\*

\*A.W.Nelson, bacteriolog la Sanatoriul și Spitalul din Battle Creek, din lucrarea scrisă de Dr.J.H.Kellog, citită la Convenția Națională a Cultivatorilor de Nuci, Jacksonville, Florida, 1930, și publicată în Annual Proceedings, citată de Jay Milton Hoffman, medic de nutriție, Doctor în Medicină, în *The Missing Link in the Medical Curriculum Which is Food Chemistry in Its Relationship to Body Chemistry*, pag.134, nota de subsol nr.5. pag.141, publicată de Professional Press Publishing Company, 13115 Hunza Hill Terrace, Valley Center, CA 92802.



Asta este ceea ce vreți să mâncați?

Dacă vreți neapărat să mâncați carne, iată ce trebuie să faceți. Mai întâi, cumpărați-o dintr-o sursă care vă oferă garanții în privința pășunii unde pasc animalele, adică o sursă care să vă garanteze că acea carne nu conține hormoni de creștere sau DES. În al doilea rând, reduceți drastic rația la cel mult un fel de mâncare cu carne pe zi.

Nu vreau să spun că doar nemâncând carne veți fi sănătoși, nici că dacă mâncați carne nu puteți fi sănătoși. Nici una din aceste două afirmații nu este valabilă. Mulți consumatori de carne sunt mai sănătoși decât vegetarienii doar pentru că unii dintre vegetarienii înclină să creadă că dacă nu mănâncă deloc carne, pot mânca în schimb orice altceva. Nu susțin nici acest lucru.

Dar ar trebui să știți că puteți fi mai sănătoși și mai fericiți decât sunteți acum dacă decideți că nu mai vreți să devorați carnea și pielea altor ființe vii. Știți ce au în comun Pitagora, Socrate, Platon, Aristotel. Leonardo da Vinci, Isaac Newton, Voltaire. Henry David Thoreau, George Bernard Shaw, Benjamin Franklin, Thomas Edison, Dr. Albert Schweitzer, Mahatma Gandhi? Erau cu toții vegetarienii. Nu sună tocmai rău să luați model de la ei, așa este?

Dar lactatele sunt cu mult mai bune? În unele privințe sunt chiar mai dăunătoare. Fiecare animal are lapte cu un conținut echilibrat de elemente pentru acel animal anume. Pot apărea o mulțime de probleme dacă beți laptele altor animale, inclusiv cel de vacă. De exemplu, hormonii de creștere masivă din laptele de vacă sunt menși să aducă un vițel de 45 kg la naștere la 500 kg, greutatea la maturitatea fizică, doi ani mai târziu. Prin comparație, un prunc uman se naște cu o greutate între 3 și 4 kg și ajunge la 50 până la 100 kg după 20 de ani, la vârsta maturității fizice. Există o mare controversă privind efectul pe care îl are aceasta asupra populației noastre. Dr. William Ellis, o mare autoritate în produse lactate și în felul cum afectează ele circuitul sanguin, afirmă că dacă vreți să deveniți alergici, beți lapte. Dacă vreți să vă blocați organismul, beți lapte. Problema, zice el, este că puțini adulți pot metaboliza cum trebuie proteinele din laptele de vacă. Proteina principală din laptele de vacă este caseina, de care este nevoie în metabolismul vacii, pentru a-i asigura sănătatea. Caseina însă nu este exact ceea ce le trebuie de fapt oamenilor. Potrivit acestor studii, atât copiii mici cât și adulții digeră destul de greu caseina. Studiile sale arată că, cel puțin la copiii mici, 50% sau mai mult din caseină nu este digerată. Aceste proteine digerate parțial pătrund adesea în circuitul sanguin și irită țesuturile, creând o sensibilitate la alergeni. Câteodată, ficatul trebuie să elimine toate aceste proteine de vacă parțial digerate, iar acest fapt, la rândul lui, împovărează inutil de mult întregul sistem excretor, și mai ales ficatul. Spre deosebire de aceasta, lactalbumina, proteina elementară din laptele uman, este ușor digerată de organismul uman. Cât despre calciul din lapte, Ellis afirmă că după efectuarea unor teste de sânge recoltat de la 25.000 de persoane, a

constatat că acei care beau 3, 4 sau 5 pahare cu lapte pe zi aveau cel mai scăzut nivel de calciu din sânge.

Potrivit părerii lui Ellis, dacă vă preocupă asimilarea de calciu, mâncați pur și simplu legume verzi din belșug, unt de susan sau arahide - toate acestea fiind extrem de bogate în calciu și pe care organismul le digeră ușor. Este, de asemenea, important de remarcat că în cazul în care consumați prea mult calciu, acesta se depune în rinichi, formând calculi renali. Astfel, pentru a păstra o concentrație relativ redusă a calciului din sânge, organismul vostru respinge aproximativ 80% din calciul pe care îl consumați. Dacă totuși vă preocupă acest lucru, există și alte surse de calciu, în afară de lapte. De exemplu, frunzele verzi de napi, în aceeași cantitate, conțin de două ori mai mult calciu decât laptele. După părerea a numeroși experți, temerile multor oameni în privința calciului sunt oricum neîntemeiate.

Care este efectul principal al laptelui asupra organismului? Se transformă într-o masă generatoare de mucus care rigidizează și înfundă peretele interior al intestinului subțire, lipindu-se de acesta și îngreunând și mai mult efortul organismului. Dar brânza? Nu este decât lapte concentrat. Amintiți-vă, este nevoie de mai mult de 10 l de lapte pentru a obține 1/2 kg de brânză. Dacă ar fi să ne gândim numai la conținutul de grăsime, ar fi un motiv suficient să-i limităm consumul. Dacă vă e poftă să mâncați brânză, tăiați în bucăți o cantitate mică și amestecați-o într-o salată mare. În acest fel, aveți o cantitate suficientă de alimente bogate în apă care să contracareze o parte din efectul ei blocant. Unora li se pare cumplit să renunțe la brânză. Știu că vă plac pizza și brânza fermentată. Iaurt? Este la fel de dăunător. Înghețată? Nu este ceva care să vă sprijine să fiți la înălțime. Nu trebuie totuși să renunțați la gustul și *textura* ei. Puteți pune în storcătorul de fructe niște bucăți de banană înghețată și ceea ce obțineți este la fel ca înghețata la gust și textură, dar este pe de-a întregul hrănitoare pentru organismul vostru. Dar brânza de vacă? Știți ce folosesc numeroase ferme de lapte ca să îngroașe brânza și să o lege? Ipsos (sulfat de calciu). Nu glumesc! Standardele federale permit acest lucru, deși legile Californiei îl interzic. (Dacă totuși brânza este făcută într-un stat unde legea permite folosirea sulfatului de calciu, ea poate fi adusă și vândută în California.) Vă puteți imagina - să crezi un circuit sanguin fluid și curat și apoi să-l îmbăcsești cu ipsos?

De ce nu am aflat aceste lucruri despre produsele lactate mai înainte? Din mai multe motive, unele fiind legate de conservarea produselor în trecut și cu sisteme de convingeri. Altele ar fi legate de faptul că noi (guvernul federal) cheltuim cam 2,5 miliarde de dolari anual pentru a rezolva problema surplusurilor de produse lactate. De fapt, conform ziarului The New York Times (din 18.11.1983), cea mai nouă strategie este o campanie guvernamentală de publicitate menită să propulseze consumul de produse din lapte, deși asemenea campanii sunt în contradicție cu alte campanii

guvernamentale care avertizează asupra pericolelor consumului exagerat de grăsimi. Așa se face că depozitele guvernamentale gem acum de 2,6 miliarde kilograme de lapte praf. 800 miliarde kilograme de unt și 1800 miliarde kg de brânză. Că tot veni vorba, acesta nu trebuie interpretat ca un atac împotriva industriei lactatelor. Cred că cei de la fermele de lapte sunt unii dintre cei mai truditori lucrători din societatea noastră. Dar asta nu înseamnă că voi continua să le folosesc produsele dacă voi constata că nu mă ajută să fiu în forma mea fizică cea mai bună.

Eram exact cum poate că sunteți voi acum. Pizza era mâncarea mea preferată. Nu credeam că pot renunța la ea. Dar de când am renunțat, m-am simțit cu mult mai bine și pentru nimic în lume nu m-aș mai întoarce la ea. Să încerc să vă descriu care este diferența ar fi ca și când aș încerca să descriu parfumul unui trandafir cuiva care nu l-a simțit niciodată. Poate că veți încerca să mirosiți acel trandafir înainte să vă exprimați o părere în legătură cu el. Încercați să eliminați laptele și să vă reduceți consumul de alte produse lactate timp de 30 de zile și judecați după rezultatele pe care le veți obține pe propriul vostru organism.

Toată această carte este scrisă cu intenția de a vă oferi informații, să vă facă să decideți ce vă este folositor și să lăsați la o parte ce considerați că nu merge. Dar de ce să nu încercați toate principiile înainte să le judecați? Încercați să aplicați cele 6 principii ale unui sistem de trai sănătos, Încercați-le în următoarele 10 până la 30 de zile - sau pentru toată viața voastră - și judecați singuri dacă obțineți astfel niveluri ridicate de energie și un sentiment palpitant care să vă susțină în tot ce faceți. Să vă prezint o mică obiecție: dacă începeți să respirați eficient într-un fel care vă stimulează sistemul limfatic și începeți să combinați corect alimentele încât 70% dintre ele să fie cu conținut ridicat de apă, ce se va întâmpla? Vă mai amintiți ce spunea Dr. Bryce despre puterea apei? Ați văzut vreodată un incendiu într-o clădire cu doar câteva intrări? Toată lumea se năpustește spre aceleași uși. La fel se întâmplă și cu corpul vostru. Va începe să elimine gunoiul care s-a adunat în teacuri în organismul vostru de ani de zile și s-ar putea să folosească noua lui energie ca să rezolve evacuarea cât se poate de repede. Așa că s-ar putea să începeți să strănutați tot mucusul în exces. Să însemne asta că ați răcit? Nu, ați mâncat o „răceală”. Ați creat o „răceală” prin ani de proaste obiceiuri alimentare. S-ar putea ca organismul vostru să aibă acum energia necesară organelor voastre de eliminare ca să scape de produșii reziduali depozitați mai înainte în țesuturi și în sânge. Puțini dintre voi s-ar putea să elimine destulă otrăvă din țesuturi în sânge pentru a se alege cu niște dureri de cap. Veți lua Excedrin? Nu! Unde vreți să fie otrava, înăuntru sau în afara organismului vostru? Unde vreți să rămână acel mucus în exces, în batistă sau în plămâni? Este un preț mic pe care îl plătiți ca să vă curățați după ani de obiceiuri proaste. Cei mai mulți însă nu vor reacționa negativ la toate acestea, ci vor avea un sentiment de bunăstare și energie.

Este limpede că nu avem loc destul în această carte ca să discutăm despre dietă, multe subiecte (precum grăsimi și uleiuri, zahăr, țigări și altele) au fost lăsate deoparte. Așa că sper că acest capitol vă va impulsiona să întreprindeți o cercetare pe cont propriu asupra sănătății. Dacă vreți mai multe informații în legătură cu punctul meu de vedere, puteți scrie la Robbins Research Institute în Del Mar, California, cerând o listă de posibile materiale care să vină în sprijinul vostru (informații sau rețete). Sau puteți lua legătura cu American Natural Hygiene Society (813-855-6607), ale cărei puncte de vedere le împărtășesc și le sprijin.

Țineți minte, calitatea fiziologiei noastre ne afectează percepțiile și comportamentul. Zi de zi vedem tot mai multe dovezi că dieta americană de gustări, fast food, aditivi și chimicale determină „capturarea” reziduurilor în organism și acestea strică echilibrul oxigenării și al energiei contribuind la toate, de la cancer până la crimă. Unul dintre cele mai oripilante lucruri pe care le-am citit vreodată a fost dieta unui delincvent juvenil înrăit, relatată de Alexander Schauss în cartea sa *Dietă, crimă și delincvență*.

La micul dejun, puștiul mânca 5 cești cu cereale Sugar Smacks cu o jumătate de linguriță suplimentară de zahăr, o gogoasă glazurată și două pahare cu lapte. Mai ronțăia o acadea de lemn dulce de vreo 30 cm și încă 3 bețișoare de 10 cm de *beef jerky*. Apoi, la prânz, mânca doi hamburgeri, cartofi prăjiți, încă o acadea de lemn dulce, o porție mică de fasole verde și puțină salată sau deloc. Ca gustare, pâine albă și cacao cu lapte înainte de cină. Apoi mânca un sandwich de pâine albă cu unt de arahide și jeleu, o supă de roșii și un pahar mare de Kool-Aid îndulcit. Mai târziu, un bol cu înghețată, un baton de Marathon și un pământel cu apă.

Cât zahăr credeți totuși că poate suporta un organism? Ce procent din ceea ce mânca el era hrană cu conținut ridicat de apă? Erau alimentele combinate corect? O societate care își crește tineretul eu o asemenea dietă chiar foarte puțin asemănătoare cu aceasta, caută bucluc. Credeți că aceste „alimente” i-au afectat fiziologia și, ca urmare, starea și comportamentul? Mai e vorba? Iată cum a completat acest tânăr de 14 ani un chestionar cu manifestări comportamentale sub influența alimentației: „După ce adorm, mă trezesc și nu mai pot adormi la loc. Am dureri de cap, pielea mă mănâncă și am senzația că îmi mișună ceva pe ea, mă supără stomacul și intestinele, fac vânătăi foarte ușor, am coșmaruri sau visez urât, mă ia cu leșin, cu amețeli, am transpirații reci sau îmi e rău, mă apucă foamea și simt că leșin dacă nu mănânc des. Mereu uit câte ceva, pun zahăr pe tot ce mănânc și în tot ce beau, n-am astâmpăr deloc, nu pot lucra în tensiune, iau greu hotărâri, mă simt deprimat, mereu mă îngrijorez dintr-un motiv sau altul. Sunt derutat. Mă întristez sau mă amărăsc din nimic. Fac din țânțar armăsar și îmi ies ușor din fire. Mă apucă frica. Mă simt foarte nervos. Sunt ușor impresionabil. Plâng fără vreun motiv anume.”

Vă mirați că, dintr-o asemenea stare acest tânăr a dezvoltat un comportament de delincvent? Din fericire, el și mulți alții ca el își schimbă

radical comportamentul, nu pentru că ar ispăși cu ani grei de închisoare, ci pentru că prin dietă le-a fost schimbată o sursă importantă a comportamentului lor, starea biochimică. Comportamentul criminal nu este doar „în minte”. Variabilele biochimice influențează starea și deci comportamentul. În 1952, James Simmons, Decanul Facultății de Sănătate Publică de la Harvard declara: „A apărut o nevoie specială de abordare nouă a investigării bolilor psihice ... Nu ar fi oare posibil ca astăzi, în loc să irosim atâta timp, energie și bani în încercarea de a face curat în haznaua minții, să încercăm mai bine să descoperim și să îndepărtăm cauzele biologice specifice bolilor psihice?”\*

Poate că dieta voastră nu va face din voi un criminal, dar de ce să nu vă creați un stil de viață care să vă sprijine pe deplin ca să fiți în fiziologia voastră cea mai productivă, în cea mai mare parte a timpului?

De mulți ani de zile, eu mă bucur de un stil de viață ferit de boli. Însă fratele meu mai mic era mereu obosit și bolnăvicios, în aceeași perioadă de timp. Am vorbit cu el în nenumărate rânduri despre problema aceasta și, văzând cum mi se schimbase sănătatea în ultimii 7 ani, s-a arătat dispus să facă o schimbare. Dar provocarea inevitabilă a apărut atunci când a încercat să-și schimbe obiceiurile culinare. Obişnuia să i se facă poftă de niște alimente care nici măcar nu-i făceau cu ochiul.

Stați puțin și vă gândiți. Cum ajungeți să vă fie poftă de ceva? Haideti mai întâi să ne dăm seama că nu ni se face pur și simplu poftă, pofta v-o creați singuri prin felul în care vă reprezentați lucrurile vouă înșivă. Sigur este că de obicei o facem inconștient. Ca să vă aduceți în starea de a simți o dorință puternică să mâncați un anumit aliment, trebuie să creați un anumit tip de reprezentare interioară. Țineți minte, nimic nu este întâmplător. Orice efect are o cauză.

Nesațul - sau, dacă vreți, fetișul - fratelui meu era pentru Kentucky Fried Chicken. Trecea cu mașina prin fața unui restaurant al Colonelului și i se trezea imediat în amintire ultima dată când mâncase acolo. Își închipuia senzația de crocant în gură (submodalități tactile/gustative) și se gândea la textura mâncării calde cum îi aluneca pe gât. Ei bine, după, câteva momente de acest fel, salata era definitiv eliminată - puiul pane intra iar în scenă! Așa se face că într-o zi, la puțină vreme după ce descoperisem cum să folosesc submodalitățile ca să produc schimbarea, mi-a cerut în sfârșit ajutorul ca să-și poată controla această pornire care îi sabota țelurile de dietă și de sănătate. I-am cerut să-și formeze o reprezentare interioară a unei mese la Kentucky Fried Chicken. Într-o clipă saliva deja. Apoi i-am cerut să-mi descrie amănunțit submodalitățile vizuale, auditive și gustative ale reprezentării lui interioare. Imaginea era sus în dreapta. În mărime naturală, un adevărat film, cu contur clar, și color. Se auzea spunând: „Mmmm, ce bun e!” în timp ce mânca. Tare îi

\*Citat în *Diet, Crime cinci Delinquency*, de Alexander Schauss.

mai plăcea senzația de crocant și cald. Apoi l-am pus să-și reprezinte un fel de mâncare pe care îl ura din tot sufletul, ceva la care îi venea rău din stomac numai când se gândea - morcovi. (Știam mai demult de asta pentru că atunci când beam suc de morcovi, se făcea verde la față.) L-am pus să descrie în amănunt submodalitățile morcovilor. Nici nu vroia să se gândească la ei. Începuse să i se facă greață. Mi-a spus că morcovii erau în stânga jos. Erau întunecați, ceva mai mici decât în realitate, un cadru imobil și dădeau o senzație de rece. Reprezentarea auditivă era: „Sunt dezgustători. Nu vreau să-i mănânc. Îi urăsc.” Submodalitățile gustative și tactile erau adunate într-o senzație de lipsit de vlagă (de obicei prea fierți), călduț, mălăieț, gust clocit. I-am spus să-i mănânce în gând. A început chiar să i se facă rău și mi-a spus că nu putea. L-am întrebat: „Dacă i-ai mânca, ce ai simți când ți s-ar duce pe gât?” Mi-a răspuns că mai avea un pic și vomita.

După ce am lămurit exact deosebirea dintre felul în care își reprezenta mâncarea de la Kentucky Fried Chicken și morcovi, l-am întrebat dacă era dispus să inverseze senzațiile pe care i le provocau cele două, așa încât să-l determine să mănânce ceea ce este mai sănătos pentru el. M-a asigurat că da, pe un ton așa de pesimist cum de altfel mai auzisem în nenumărate rânduri. Așa că l-am determinat să inverseze toate submodalitățile. L-am pus să ia imaginea cu puiul pane și s-o mute undeva în jos și mai departe, către stânga. Pe fața lui a apărut imediat o reacție de dezgust. L-am pus să întunece și să micșoreze imaginea sub mărimea naturală, s-o imobilizeze și să-și spună: „Mâncarea asta este dezgustătoare. Nu trebuie s-o mănânc. O urăsc”, pe tonalitatea pe care înainte o folosisese pentru morcovi. L-am pus să ia mental carnea de pui, să constate cât era de fără vlagă și călduță, și să-i simtă gustul mălăieț și putred al grăsimii cu care era îmbibată. Pe față i se citea din nou greață. I-am spus să muște din carne și mi-a ripostat: „nu”. De ce? Pentru că în acel moment, carnea de pui trimitea către creierul lui aceleași semnale pe care i le trimiteau înainte morcovii, astfel încât reacția era aceeași față de carne, de data asta. Până la urmă l-am convins să ia mental o îmbucătură din carnea de pui, după care mi-a spus: „Cred că am să vomit.”

Apoi am luat reprezentarea sa despre morcovi și am făcut cu ea exact inversul operațiilor. L-am pus să o situeze sus spre dreapta, să aducă morcovii la mărime naturală, să dea luminozitate imaginii, să-i dea contur și culoare și să-și spună: „Mmmm, ce buni sunt!” atunci când îi mănâncă, simțind textura caldă și crocantă. Acum îi plăceau morcovii. În seara aceea, am ieșit în oraș să mâncăm și, pentru prima dată în viața lui de adult, a comandat morcovi. Nu numai că i-au plăcut, dar ca să ajungem acolo, am trecut prin fața restaurantului Colonelului. De atunci și-a păstrat această preferință culinară.

Mi-au trebuit doar 5 minute ca să realizez ceva asemănător cu soția mea, Becky. Am reușit să-i inversez submodalitățile pentru ciocolată -

bogată, dulce, cremoasă - cu cele pentru un aliment care o umplea de greutate: stridiile - tremurătoare, alunecoase, rău mirositoare ... De atunci nu s-a mai atins de ciocolată.

Vă puteți însuși cele 6 secrete din acest capitol pentru a le folosi la recrearea experienței sănătății pe care v-o doriți. Zăboviți un moment și închipuiți-vă cum ați arăta la o lună după ce ați începe să aplicați cu adevărat principiile și conceptele despre care am discutat. Închipuiți-vă cum ar arăta persoana care și-a schimbat biochimia mâncând și respirând așa cum trebuie. Ce-ați spune să vă începeți ziua făcând 10 respirații profunde, curate și energice care să vă învieze întregul organism? Cum ar fi să începeți fiecare zi simțindu-vă vii și veseli și la cârma organismului vostru propriu? Ce-ar fi să începeți o alimentație sănătoasă, purificatoare, cu alimente bogate în apă, încetând să mai mâncați carne și lactate care vă apasă și vă îmbăcesc organismul? Ce-ar fi să începeți să combinați corect alimentele astfel încât energia s-o folosiți pentru lucruri care merită cu adevărat osteneala? Cum ar fi să vă culcați în fiecare seară având sentimentul că ați încercat pe deplin emoția de a deveni ceea ce sunteți?

Dacă priviți acea persoană și vă place ceea ce vedeți, atunci tot ce vă ofer eu este la îndemâna voastră! Nu este nevoie decât de puțină disciplină - nu prea multă, pentru că o dată ce vă rupeți de vechile năravuri, nu vă veți mai întoarce la ele. Veți primi o răsplată însutită pentru fiecare efort disciplinat. Așadar, dacă vă place ceea ce vedeți, dați-i drumul! Începeți de azi și vă veți schimba viața pentru totdeauna.

Și acum, că știți cum să intrați în starea cea mai propice pentru a obține rezultate, haideți să descoperim ...

Secțiunea II  
**FORMULA MARELUI SUCCES**

..>11.



## Capitolul XI

# Dezangajarea limitării: ce anume doriți?

*„Nu există decât un succes - să fii în stare să-ți petreci viața așa cum crezi de cuviință.”*

*- Christopher Morley*

În prima secțiune a acestei cărți v-am împărtășit care cred eu că sunt instrumentele puterii supreme. Aveți acum tehnicile și puterea de cunoaștere care vă permit să descoperiți cum reușesc oamenii să obțină rezultate și cum să le imitați acțiunile pentru a avea realizări asemănătoare. Ați învățat cum să vă dirijați mintea și să vă ajutați coipul. Știți acum cum să reușiți în orice vreți și cum să-i ajutați pe alții să obțină ceea ce vor.

De aici se ridică o mare întrebare: Ce anume doriți? Ce își doresc cei care țin la voi și le pasă de voi? Cea de-a doua parte a acestei cărți pune aceste întrebări, face aceste deosebiri și găsește aceste căi astfel încât să vă puteți folosi capacitățile în felul cel mai elegant, eficient și direct cu putință. Știți deja cum să faceți să fiți un excelent țintaș. Mai rămâne să găsiți ținta potrivită.

Instrumentele puternice nu sunt de prea mare folos dacă nu știi exact la ce să le folosești. Poți să găsești cea mai bună drujbă care s-a inventat vreodată și să rătăcești cu ea prin pădure. Ce să faci cu ea? Dacă știi ce copaci vrei să tai și de ce, atunci situația este sub controlul tău. Dacă nu, atunci ai o unealtă fabuloasă, dar care nu ți-e de nici un folos.

Am învățat mai înainte că așa cum trăiești, tot așa și comunică. În această secțiune vom vorbi despre șlefuirea tehnicilor de comunicare, ceea ce vă va permite să vă folosiți calitățile în modul cel mai eficient pentru o situație dată. Este important să-ți poți construi o strategie ca să știi precis unde vrei să ajungi - și să știi ce anume îți trebuie ca să ajungi acolo.

Înainte să mergem mai departe, haideți să recapitulăm ce am învățat până acum. Lucrul cel mai important este că acum știi că nu există limite pentru ceea ce poți face. Secretul tău este puterea de a urma un exemplu.

Desăvârșirea poate fi copiată. Dacă alți oameni pot face ceva anume, tot ce trebuie să faci tu este să iei model precis de la ei și să faci exact același lucru, fie că este vorba de mers pe foc, de câștigat un milion de dolari, ori de creat o relație perfectă. Cum iei model? Mai întâi trebuie să-ți dai seama că toate rezultatele sunt obținute în urma unui anume set de acțiuni. Orice efect are cauza lui. Dacă reproduci exact acțiunile cuiva - atât interioare cât și exterioare - atunci poți obține și tu același rezultat final. Pornești prin a imita acțiunile mentale ale cuiva, începând cu sistemul lui de convingeri, apoi treci la sintaxa lui mentală, ca în cele din urmă să-i copiezi exact fiziologia. Fă-le pe toate eficient și elegant și astfel poți realiza aproape orice.

Ai învățat că succesul sau eșecul începe fiecare cu convingere. Dacă ești convins că poți face ceva anume sau că nu poți, ai dreptate în ambele cazuri. Chiar dacă ai priceperile și resursele să faci ceva, o dată ce ți-ai pus în cap că nu poți, îți închizi toate căile neurologice care fac posibil acel lucru. Dacă îți spui că poți face ceva, atunci deschizi drumurile pe care permiți resurselor să te ajute la realizarea acelui lucru.

Ai învățat care este Formula Succesului Suprem: să știi ce vrei să obții, să-ți dezvolti acuitatea senzorială ca să știi ce faci, să-ți dezvolti flexibilitatea în a-ți schimba comportamentul până când afli ce anume merge - și atunci îți vei culege roadele. Dar dacă nu le obții, înseamnă că ai eșuat? Bineînțeles că nu. Întocmai ca timonierul care își ghidează nava, trebuie să-ți schimbi doar comportamentul până când vei obține ceea ce urmărești.

Ai aflat ce înseamnă puterea de a fi într-o stare productivă, și ai învățat cum să-ți adaptezi fiziologia și reprezentările interioare ca să te servească, să-ți permită și să-ți dea imboldul să realizezi ceea ce urmărești. Știi că dacă te angajezi pe calea succesului, îl vei realiza.

*„Oamenii nu sunt leneși. Au doar niște țeluri incapabile - adică niște țeluri care nu îi însuflețesc.”*

*- Anthony Robbins*

Trebuie să mai adaug un lucru important: procesul acesta are un dinamism incredibil. Cu cât îți dezvolti mai mult resursele, cu atât vei avea mai multă putere; cu cât te simți mai puternic, cu atât vei găsi mai ușor calea spre resurse mai mari și stări mai puternice.

Există un studiu fascinant al cărui subiect este ceea ce se cheamă „sindromul celei de-a 100-a maimuțe.” În cartea sa *Life-Tide* (Vremea vieții), apărută în 1979, biologul Lyall Watson povestea ce i se întâmplase într-o colonie de maimuțe de pe o insulă de lângă Japonia, după ce li s-a adus de mâncare un soi de cartofi dulci proaspăt recoltați, acoperiți cu nisip - un aliment nou pentru ele. De vreme ce hrana pe care o primiseră până atunci nu necesita nici un fel de preparare, maimuțele s-au arătat refractare la vederea cartofilor murdari. Dar una dintre maimuțe a rezolvat

problema spălând cartofii într-un pârau și învățându-și mama și prietenii de joacă să facă la fel. Apoi s-a întâmplat ceva demn de luat în seamă. O dată ce un anumit număr de maimuțe - cam o sută dintre ele - a adoptat acest sistem, și alte maimuțe care nu aveau nici o legătură cu acestea, chiar maimuțe care trăiau pe alte insule, au început să facă același lucru. Nu exista nici o cale de contact fizic între primele maimuțe și toate celelalte. Cu toate acestea, comportamentul s-a răspândit.

Și acesta nu este un caz izolat. Există numeroase cazuri când indivizi care nu au cum să intre în legătură unii cu alții acționează parcă la unison. Unui fizician îi vine o idee și simultan alți trei fizicieni din alte părți au aceeași idee. Cum se poate oare așa ceva? Nimeni nu știe cu precizie, însă numeroși savanți de frunte și cercetători pe probleme de sistem nervos, cum sunt fizicianul David Bohm și biologul Rupert Sheldrake, cred că există o conștiință colectivă din care ne tragem cu toții seva - și că atunci când ne aliniem prin convingeri, concentrare și fiziologie optimă, găsim o cale să ne cufundăm un pic în această conștiință colectivă.\*

Corpurile noastre, mințile noastre și stările noastre sunt precum un diapazon în armonie cu acel nivel superior al existenței. Așadar, cu cât ești mai bine armonizat, cu cât ești mai bine aliniat, cu atât poți extrage mai mult din această bogată sursă de cunoaștere și simțire. Așa cum se filtrează spre noi informațiile din subconștientul nostru, tot astfel se infiltrează spre noi exclusiv din afara noastră dacă suntem într-o stare suficient de productivă ca să le recepționăm.

O parte esențială a acestui proces este să știi ceea ce vrei. Subconștientul prelucrează în mod constant informații, astfel încât să ne îndrepte într-o anumită direcție. Chiar și la nivelul subconștientului, mintea deformează, șterge și generalizează. Așadar, înainte ca mintea să poată lucra eficient, trebuie să ne dezvoltăm perceperea rezultatului pe care ne așteptăm să-l obținem. Maxwell Maltz numește acest proces „psiho-cibernetică”, în binecunoscuta sa carte cu același titlu. Atunci când mintea are o țintă definită, ea poate focaliza și direcționa și refocaliza și redirecționa până când își găsește ținta pe care intenționează s-o atingă. Dacă nu are o țintă definită, energia ei se risipește. Este precum persoana aceea cu cea mai mare drujbă din lume, dar care nu are nici cea mai vagă idee ce caută în pădure.

Deosebirea dintre capacitățile oamenilor de a-și folosi din plin resursele personale este afectată direct de țelurile lor. Acest punct de vedere este demonstrat clar de un studiu întreprins pe absolvenții promoției 1953 de la Universitatea Yale. Absolvenții au fost întrebați dacă aveau un set clar, specific de țeluri scrise și un plan pentru realizarea acelor țeluri. Doar 3% dintre ei aveau aceste țeluri scrise. După 20 de ani, în 1973, cercetătorii

\*Rupert Sheldrake, biolog care a lucrat în cercetare la Harvard și și-a obținut doctoratul la Cambridge, și-a publicat ideile în *A New Science of Life*. David Bohm, fizician, este cunoscut mai ales pentru cercetarea sa asupra paradigmatelor holografice. Vezi cartea lui, *Wholeness and the Implicate Order*.

au intervievat din nou pe acei care mai erau în viață dintre absolvenții din 1953. Au descoperit că cei 3% care avuseseră țeluri scrise o duceau mai bine din punct de vedere financiar decât ceilalți 97% la un loc. Sigur că acest studiu constată doar dezvoltarea financiară a acestor oameni. Dar inițiatorii studiului au descoperit că și alte probleme mai puțin măsurabile, ori mai subiective, precum fericirea și bucuria, păreau să fie superioare la cei din procentul de 3% cu țelurile scrise. Aceasta este puterea stabilirii țelurilor.

În acest capitol veți învăța cum să vă formulați țelurile, visurile și dorințele, cum să vă stabiliți exact în minte ceea ce doriți și cum să obțineți ceea ce doriți. Ați încercat vreodată să asamblați un puzzle fără să fi văzut vreodată desenul pe care îl reprezintă? Tot așa se întâmplă și atunci când încercați să vă adunați viața fără să știți ce vreți să obțineți. Atunci când știți ce urmăriți, îi transmiteți creierului o imagine clară a tipului de informații primite de sistemul nervos care au o prioritate mai mare. Îi dați mesaje clare de care are nevoie ca să fie eficient.

*„Ca să fii învingător trebuie mai întâi să începi. ”*

*— Anonim*

Există oameni - nu se poate să nu știți și voi câțiva - care par mereu să fie rătăciți în ceața derutei. O iau într-o parte, apoi o iau în partea opusă, încearcă ceva, apoi trec la altceva. Se duc pe un drum, apoi se retrag în cealaltă direcție. Problema este simplă: nu știu ce vor. Nu poți atinge o țintă dacă nu o cunoști.

Ceea ce trebuie să faceți în acest capitol este să visați. Este absolut esențial să faceți asta cu claritate. Dacă doar citiți acest capitol, nu vă ajută cu nimic. Trebuie să vă așezați la masă, cu un creion și o hârtie sau la un calculator, dacă țineți așa de mult, și să vedeți acest capitol ca pe un curs de stabilire a țelurilor, în 12 etape.

Așezați-vă într-un loc unde să vă simțiți în largul vostru - un birou preferat, un colț de masă însorit, un loc care să vă inspire. Stabiliți să petreceți cam o oră căutând să aflați ce anume vreți să fiți și să faceți, să împărtășiți, să vedeți și să creați. S-ar putea să fie ora cea mai valoroasă pe care ați petrecut-o vreodată. Veți învăța cum să vă stabiliți un țel și să determinați rezultatul final. Vă veți alcătui harta drumurilor pe care vreți să călătoriți în viață. Vă veți hotărî unde vreți să ajungeți și ce trebuie să faceți ca să ajungeți acolo.

Aș vrea să încep cu un avertisment serios: nu este nevoie să puneți limite pe nimic din ceea ce este posibil. Sigur că asta nu înseamnă să aruncați pe fereastră bunul simț și inteligența. Dacă aveți înălțimea de 1,50 m, n-are nici un sens să vă stabiliți ca țel câștigarea întrecerii NBA de slam dunk (punerea mingii de basket cu mâna direct în coș) de anul viitor. Orice ați încerca, nu veți reuși (decât dacă vă descurcați bine pe

picioroange)\*. Și ceea ce este mai important, vă deturnați energia de la ceva în care este mai de folos. Dar atunci când privești totul cu inteligență, nu există limite în privința rezultatelor care îți sunt la îndemână. Țelurile limitate creează o existență limitată. Trebuie să hotărâți ceea ce vreți, pentru că aceasta este singura cale prin care vă puteți aștepta să obțineți ceva. Respectați următoarele 5 legi atunci când vă formulați dorințele.

1. Stabiliți-vă ceea ce urmăriți să obțineți, în termeni pozitivi. Spuneți ceea ce vreți să se întâmple. De prea multe ori, oamenii declară ceea ce

nu vor să se întâmple cu țelurile lor.

2. Fiți cât mai precis în exprimare. Cum arată rezultatul, cum sună, ce *textură* are, cum miroase? Angajați-vă toate simțurile în descrierea rezul

tatului pe care urmăriți să-l obțineți. Cu cât este mai bogată în amănunte

senzoriale descrierea pe care o faceți, cu atât vă veți împuternici mai

mult creierul să creeze dorința. Trebuie, de asemenea, să stabiliți și un

anume termen sau dată-limită pentru realizarea dorinței.

3. Stabiliți o procedură de ținere a evidenței. Să știți cum veți arăta, cum vă veți simți și ce veți vedea și auzi în lumea voastră exterioară după

ce veți fi realizat ce v-ați propus. Dacă nu știți cum veți afla că v-ați atins

scopul, poate că deja vi l-ați atins. Puteți câștiga și să aveți senzația că ați

pierdut, dacă nu țineți evidența.

4. Să păstrezi controlul. Ceea ce urmărești să realizezi trebuie inițiat și întreținut de tine. Nu trebuie să depindă de oameni care sunt obligați să

se schimbe ca tu să fii fericit. Asigură-te că ceea ce urmărești să realizezi

reflectă lucruri pe care le poți influența direct.

5. Verifică dacă rezultatul pe care vrei să-l obții este ecologic și acceptabil. Proiectează în viitor consecințele țelului tău de acum.

Rezultatul

final trebuie să fie de așa natură încât să beneficiezi de el și tu și alți

oameni.

La seminarele mele întotdeauna pun o întrebare pe care vreau să v-o pun și vouă acum: dacă ați ști că nu veți da greș, cum ați proceda? Dacă ați fi absolut siguri de reușită, ce acțiuni ați întreprinde, ce activități ați urmări?

Cu toții avem o oarecare idee despre lucrurile pe care le vrem. Unele sunt vagi - mai multă dragoste, mai mulți bani, mai mult timp să ne bucurăm de viață. Dar ca să ne dăm un imbold biocomputerelor noastre pentru a obține rezultate, trebuie să fim mai exacti în dorințe de felul: o mașină nouă, o casă nouă, o slujbă mai bună.

Pe măsură ce vă alcătuiți lista, unele din lucrurile pe care le scrieți vor fi lucruri la care vă gândiți de ani de zile. Altele vor fi lucruri pe care nu le-ați mai formulat conștient niciodată până acum. Trebuie însă să hotărâți

\*Și pentru că tot am amintit de asta. Spud Webb de la Atlanta Hawks, având înălțimea de 1,52 m, a câștigat întrecerea de slam dunk. Cam atât despre limitările impuse de picioroange.

**STABILIREA REZULTATELOR  
COMPONENTE ESENȚIALE**

Specific:	Ce anume vrei/vrem?
Fundament senzorial:	Ce anume vezi/vedem? Ce anume auzi/auzim? Ce anume simți/simțim? Ce miros are? Ce gust are?
Starea dorită/Starea prezentă:	Ce anume vrei/vrem? Ce se întâmplă acum? Care este deosebirea?
Procedură de păstrare a evidenței:	Cum știm că ți-ai/ne-am atins scopul?

În mod conștient ceea ce vreți, pentru că dacă știți ce vreți puteți determina și ceea ce veți obține. Înainte să se petreacă ceva în lumea voastră exterioară, mai întâi trebuie să se petreacă în lumea voastră interioară. Este ceva uimitor legat de ceea ce se întâmplă atunci când aveți o reprezentare interioară clară a ceea ce vreți. Acest lucru vă programează și mintea și corpul pentru realizarea țelului. Pentru a ne depăși limitele noastre prezente, trebuie să trăim mai întâi experiența mai mult în mintea noastră, după aceea viața noastră îi va merge pe urme.

Să vă ofer doar o simplă metaforă fizică în sprijinul celor spuse. Încercați următorul exercițiu: stați în picioare, cu tălpile ușor depărtate și cu vârfurile îndreptate înainte. Aduceți brațele ridicate în față astfel încât să fie paralele cu podeaua. Acum vă întoarceți spre stânga, arătând cu degetul atât cât se poate de mult atunci când vă întoarceți. Țineți minte unde vă opriți după punctul de pe peretele opus locului arătat de deget. Acum întoarceți-vă la loc, închideți ochii și alcătuiți-vă în minte imaginea voastră, întorcându-vă din nou - dar de data aceasta mergând mult mai departe. Acum din nou vă întoarceți, de data asta mult mai mult. Acum deschideți ochii și întoarceți-vă fizic. Vedeți ce s-a întâmplat. V-ați întors mult mai mult? Sigur că da. Ați creat o nouă realitate externă, programându-vă mai întâi creierul să meargă dincolo de limitele lui anterioare.

Gândiți-vă la acest capitol că tot așa puteți face și cu viața voastră. Nu vă puteți crea viața așa cum o vreți. În mod normal în viață puteți merge până la un punct, dar în minte vă puteți permite să vă creați pe îndelete o realitate mai mare decât ați trăit vreodată în trecut. Apoi veți exterioriza acea realitate interioară.

1. Începeți prin a face o listă cu visurile voastre, lucrurile pe care vă doriți să le aveți, să le faceți, ceea ce ați vrea să fiți și ceea ce ați vrea să împărtășiți. Creați oamenii, senzațiile și locurile care doriți să facă parte din viața voastră. Așezați-vă chiar acum la masă, luați hârtia și creionul și începeți să scrieți. Secretul este să folosiți creionul fără să vă opriți nu mai puțin de 10-15 minute. Nu încercați să definitivați acum modul în care veți realiza ceea ce vreți. Numai scrieți. Nu există nici o opreliște. Prescurtați ori de câte ori este posibil pentru a putea trece la țelul următor. Aveți grijă să nu opriți creionul din scris. Zăboviți oricât credeți de cuviință

ca să adunați mostre cât mai consistente de rezultate privitoare la muncă, familie, relații, stări mentale, afective, sociale, materiale și fizice și orice altceva. Simțiți-vă ca un rege. Țineți minte că totul depinde de voi. A vă cunoaște scopul este primul secret pentru a-l putea atinge.

Unul din secretele stabilirii scopurilor este jocul. Lăsați-vă mintea să zburde în voie. Opreliștile de care vă loviți sunt cele create de voi. Unde sunt ele? Doar în mintea voastră. Atunci când simțiți că începeți să vă puneți opreliști, dați-le la o parte. Faceți-o prin metoda vizuală. Alcătuiți-vă o imagine mentală a unui luptător care își azvârle adversarul în afara ringului, apoi faceți același lucru cu ceea ce vă stă în cale. Luați acele convingeri care vă țin în loc și dați-le afară din ring, conștientizați-vă sentimentul de libertate când faceți acest lucru. Aceasta este Treapta 1. Acum alcătuiți-vă lista!

2. Haideți să facem un al doilea exercițiu. Revedeți lista pe care ați făcut-o, estimând când anume credeți că veți putea realiza ce vă propuneți: 6 luni, un an, 2 ani, 5 ani, 10 ani, 20 de ani. Vă ajută dacă știți în ce marjă de timp operați. Remarcați cum a ieșit lista. Unii constată că lista pe care au făcut-o este dominată de lucruri pe care și le doresc astăzi. Alții constată că visurile lor cele mai mari sunt departe în viitor, într-o perioadă imaginată ca fiind cu realizări absolute și împliniri. Dacă toate scopurile voastre sunt pe termen scurt, trebuie să vă gândiți ceva mai departe la potențial și posibilitate.

Dacă toate scopurile voastre sunt pe termen lung, trebuie mai întâi să dezvoltați câteva etape care să vă conducă în direcția în care vă așteptați să mergeți. O călătorie de 1.000 km începe doar cu un singur pas. Este important să fiți conștienți și de primii pași, și de cei finali.

3. Acum vreau să încercați altceva: alegeți 4 dintre cele mai importante scopuri pe care vi le-ați stabilit pentru anul acesta. Alegeți lucrurile în care sunteți cel mai mult angajați, care vă entuziasmează cel mai mult, care v-ar oferi cea mai mare satisfacție. Scrieți-le. Acum vreau să scrieți de ce vreți neapărat să le realizați. Fiți clar, concis și pozitiv. Spuneți-vă vouă înșivă de ce sunteți siguri că puteți să le realizați și de ce acest lucru este așa de important pentru voi.

Dacă puteți găsi suficiente motive ca să faceți ceva, înseamnă că sunteți în stare să faceți orice. Dorința noastră de a înfăptui ceva este mult mai motivațională decât obiectivul pe care îl urmărim. Jim Rohn, primul meu profesor de dezvoltare personală, m-a învățat întotdeauna că, dacă am suficiente motive, pot realiza orice. Motivele reprezintă diferența dintre a fi interesat în opoziție cu a fi angajat să realizezi ceva. Sunt multe lucruri în viață pe care spunem că ni le dorim, dar care ne interesează cu adevărat doar pentru o vreme. Trebuie să fim angajați pe deplin în a face tot ce ne stă în putință ca să realizăm ceva. De exemplu, dacă doar vă spuneți că ați vrea să fiți bogați, ei bine, acesta este un scop, dar el nu-i spune mare lucru creierului vostru. Dacă înțelegeți de ce vreți să fiți bogați, ce ar însemna pentru voi să fiți bogați, ați fi mult mai motivați ca să ajungeți acolo. De ce să faceți un lucru este mult mai important decât cum să faceți acel lucru. Dacă de ce-ul este destul de mare, veți găsi desigur cum să faceți. Dacă aveți motive suficiente, puteți face practic orice pe lumea asta.

4. Acum că aveți o listă cu țelurile voastre supreme, revedeți-le ținând seama de cele 5 reguli pentru formularea realizărilor. Sunt ele exprimate pozitiv? Sunt ele exprimate în termeni senzoriali? Au o procedură de ținere a evidenței? Descrieți ce sentimente veți avea când le veți vedea împlinite. În termeni senzoriali și mai clari, ce veți vedea, auzi, simți și mirosi? Vedeți, de asemenea, și dacă scopurile depind doar de voi ca să fie îndeplinite. Sunt ecologice și acceptabile pentru voi și pentru ceilalți? Dacă încalcă vreuna din aceste condiții, modificați-le în așa fel încât să corespundă.

5. Faceți acum o listă cu resursele importante pe care le aveți deja la dispoziție. Atunci când începeți un proiect de construcție, trebuie să știți de ce uneltele dispuneți. Pentru a construi o viziune însuflețitoare de viitor, trebuie să știți același lucru. Faceți așadar o listă cu cele pe care conținați: trăsături de caracter, prieteni, resurse financiare, pregătire, timp, energie și orice altceva. Faceți un inventar al forțelor, priceperilor și instrumentelor.

6. După ce ați făcut acest lucru, încercați să vă amintiți exact cu ce ocazie ați folosit toate aceste resurse mai cu pricepere. Aduceți-vă aminte de 4-5 ocazii din viață când ați avut un succes total. Gândiți-vă la momente în afaceri, sport sau probleme financiare ori la relații când făceați ceva deosebit de bine. Poate fi orice, de la a da peste cap bursa până la o zi reușită petrecută cu propriii copii. Apoi scrieți despre ele. Descrieți ce anume ați făcut ca să reușiți, ce calități sau resurse ați folosit cu eficiență



și situația care v-a făcut să vă simțiți plin de succes.

7. După ce ați făcut toate acestea, descrieți ce fel de persoană ar trebui să fiți ca să atingeți aceste scopuri. Va fi nevoie de multă disciplină, de

multă pregătire? Va trebui să vă drămuți timpul cu grijă? Dacă, de exemplu, vreți să deveniți un lider care reprezintă masele și care chiar are importanță, descrieți ce fel de persoană este aleasă și are cu adevărat calitatea de a influența mase mari de oameni.

Auzim o mulțime de lucruri despre succes, dar nu tot atâtea și despre componentele succesului - atitudini, convingeri și manifestări comportamentale care conduc la obținerea lui. Dacă nu stăpâniți bine componentele, s-ar putea să vi se pară greu să le adunați la un loc într-un întreg, așa că opriți-vă acum și scrieți două paragrafe sau o pagină despre toate trăsăturile de caracter, priceperile, atitudinile, convingerile și disciplinele de care ați avea nevoie ca o persoană pe cale să realizeze tot ceea ce dorește. Faceți acest lucru pe îndelete.

8. În continuare, scrieți în câteva paragrafe ce anume vă împiedică în prezent să aveți ceea ce vă doriți în acest moment. Una dintre căile prin care puteți trece peste opreliștile pe care le-ați creat este să știți exact care sunt ele. Disecați-vă personalitatea ca să vedeți ce vă trage înapoi de la realizarea lucrurilor pe care le doriți. Nu reușiți să faceți planuri? Faceți planuri, dar nu le puteți duce la bun sfârșit? Vreți să faceți mai multe lucruri deodată sau vă fixați unul singur fără să mai faceți și altceva? V-ați imaginat în trecut cel mai rău scenariu cu putință și ați permis apoi reprezentărilor interioare să vă împiedice să treceți la fapte? Cu toții avem mijloace să ne punem opreliști, avem propriile noastre strategii de a da greș, însă recunoscând strategiile noastre trecute de limitare - acum le putem modifica.

Putem afla ceea ce vrem, de ce vrem acel lucru, cine ne va ajuta, precum și o mulțime de alte lucruri, însă ingredientul de care depinde în final reușita îl constituie acțiunile noastre. Pentru a ne orienta acțiunile, trebuie să concepem un plan etapă cu etapă. Dacă ați construi o casă, v-ați duce și ați lua o stivă de lemne, niște cuie, un ciocan și un fierăstrău și ați începe să lucrați? Ați tăia lemnul și ați bate cuiile și pe urmă ați vedea ce-a ieșit? Oare asta e calea spre succes? Puțin probabil. Ca să construiți o casă aveți nevoie de un proiect, un plan. Aveți nevoie de o succesiune și o structură astfel încât acțiunile să se completeze și să se consolideze una pe cealaltă. Altfel, nu veți obține decât o adunătură de scânduri. La fel se poate întâmpla și cu viața voastră. Astfel încât acum trebuie să vă adunați proiectele pentru succes.

Care sunt acțiunile necesare pe care trebuie să le întreprinzi constant pentru a obține rezultatele pe care le dorești? Dacă nu ești sigur, gândește-te la cineva după care poți lua model și care a realizat deja ceea ce vrei și tu. Trebuie să începi cu realizările tale cele mai mari, și apoi s-o iei înapoi, pas cu pas. Dacă una din realizările pe care ți le dorești este să devii independent din punct de vedere financiar, pasul precedent acestei realizări ar putea fi să devii președintele propriei tale firme. Pasul dinaintea acestuia

s-ar putea să fie să devii vice-președinte sau să ocupi alt post important. O altă etapă ar fi să-ți găsești un consilier de investiții priceput și/sau un economist care să se priceapă la impozite ca să te ajute să-ți administrezi bine banii. Este esențial să continui să mergi înapoi până când găsești ceva ce ai putea face astăzi pentru a-ți sprijini realizarea aceluși scop. Poate că astăzi îți-ai putea deschide un cont de economii sau îți-ai putea cumpăra o carte din care să înveți niște strategii financiare ale unor oameni realizați în societatea noastră. Dacă vrei să devii un dansator profesionist, ce trebuie să faci ca să realizezi acest lucru? Care sunt etapele principale și care sunt lucrurile pe care le poți face astăzi, mâine, săptămâna aceasta, luna aceasta, anul acesta ca să obții rezultate? Dacă vrei să devii cel mai mare compozitor din lume, ce etape trebuie să parcurgi pentru aceasta? Mergând înapoi, etapă cu etapă, pentru realizări în orice domeniu, de la

afaceri până la viața personală, poți găsi calea exactă pe care trebuie s-o urmezi, de la țelul tău suprem, înapoi până la ceea ce poți face astăzi.

Folosește informațiile din ultimul exercițiu pentru a te orienta în alcătuirea planului tău. Dacă nu ești sigur cum ar trebui să arate planul, atunci întreabă-te numai ce anume te împiedică să ai ceea ce îți dorești acum. Răspunsul la această întrebare va fi ceva ce poți încerca imediat să schimbi. Rezolvarea acelei probleme devine astfel subscopul sau pragul către realizarea țelurilor tale mai înalte.

9. Acum, cu răbdare, ia fiecare dintre cele 4 scopuri-cheie și alcătuiește prima ciornă a unui plan pas-cu-pas despre cum să le realizezi. Amintește-ți să începi cu scopul și să te întreb, ce ar trebui să fac mai întâi ca să realizez acest lucru? Sau, ce mă împiedică să obțin acest lucru acum, și ce pot face ca să schimb situația? Ai grijă ca planurile tale să cuprindă ceva ce poți face astăzi.

Până acum am parcurs jumătate din Formula Succesului Suprem. Știi exact ceea ce urmărești să realizezi. Ți-ai definit realizările și pe termen scurt și pe termen lung, și ți-ai clarificat care aspecte din personalitatea ta te ajută și care te împiedică să realizezi ceea ce dorești. Acum aș vrea să începi să-ți alcătuiești o strategie a felului în care poți ajunge acolo.

Care este calea cea mai sigură către desăvârșire? Este să urmezi exemplul cuiva care deja a făcut ceea ce vrei și tu să faci.

10. Așadar, găsește modele. Pot fi oameni care fac parte din viața ta sau oameni celebri care au înregistrat mari succese. Scrie 3-5 nume ale unor oameni care au realizat ceea ce vrei și tu să realizezi și enumeră în câteva cuvinte calitățile și manifestările comportamentale care i-au condus la succes. După ce faci acest lucru, închide ochii și închipuie-ți pentru un moment că fiecare dintre acești oameni îți va da câte un sfat despre ce ar fi mai bine să faci ca să îți atingi scopul. Scrie câte o idee principală pe

care ți-ar putea-o da fiecare dintre ei dacă ar vorbi direct cu tine. Poate că așa poți evita un blocaj sau ai putea îndepărta un baraj, sau poți afla la ce să fii atent ori ce anume să cauți. Închipuie-ți că vorbesc cu tine și notează sub numele fiecăruia prima idee care îți vine în legătură cu ceea ce crezi că ar spune fiecare. Chiar dacă nu îi cunoști personal, prin acest proces ei pot deveni sfătuitori excelenți în ceea ce privește viitorul tău.

Adnan Khashoggi 1-a imitat pe Rockefeller. A vrut să devină un om de afaceri realizat și bogat, așa că a copiat pe cineva care făcuse ceea ce voia și el să facă. Steven Spielberg a imitat oameni de la Studiourile Universal, încă dinainte să fie angajat. În mod normal, fiecare om realizat a avut un model sau un mentor ori profesori care l-au îndreptat în direcția corectă.

Acum ai o reprezentare interioară clară a țintei către care vrei să te îndrepti. Poți face economie de timp și energie și poți evita să te rătăcești pe un drum greșit, urmând exemplul oamenilor care deja au reușit. Ce oameni din viața ta îți pot servi ca model? Există resurse la prieteni, în familie, la lideri naționali sau celebriți. Dacă nu știi pe nimeni care să-ți servească drept model, atunci pleacă în lume și găsește-i.

Ceea ce am făcut eu a fost să trimit semnale către creierul tău, formând un tipar clar și concis de realizări. Scopurile sunt ca magnetii. Ele atrag acele lucruri care le fac să devină realitate. În capitolul 6 ai învățat cum să-ți dirijezi creierul, cum să-ți manevrezi submodalitățile pentru a-ți întări imaginile pozitive și a le slăbi pe cele negative. Haide să aplicăm aceste cunoștințe la țelurile tale.

Afundă-te în istoria vieții tale până la o vreme când aveai o reușită totală într-o anume privință. Închide ochii și alcătuiește-ți cea mai limpede și mai luminoasă imagine a acelei împliniri. Ia aminte dacă ai plasat imaginea în partea dreaptă sau în partea stângă, sus, în mijloc sau jos. Observă din nou toate submodalitățile - mărimea, forma și calitatea mișcării ei, precum și tipul de sunet și senzațiile interioare pe care le generează. Acum gândește-te la rezultatele pe care le-ai scris astăzi. Alcătuiește-ți o imagine a felului cum ai arăta dacă ai realiza tot ceea ce ai stabilit astăzi. Pune această imagine în aceeași parte în care era și cea veche și fă-o să fie cât se poate de mare, luminoasă, clară și colorată. Ce impresie îți lasă? Deja te simți cu totul altfel, mult mai sigur de succes decât erai când ți-ai formulat viitoarele realizări.

Dacă cumva ți-e greu să faci acest lucru, folosește metoda „sfichiurii” despre care am discutat mai devreme. Deplasează imaginea felului în care vrei să fii în cealaltă parte a cadrului tău mental. Transform-o într-o imagine neclară alb-negru. Apoi du-o repede exact în locul unde se află imaginea ta ca persoană realizată, făcând-o să spulbere orice reprezentare de posibil eșec pe care ai putea-o depista. Deplasează-o în așa fel încât să capete toate calitățile de mărime, luminozitate, claritate și culoare ale imaginii de reușită. Toate aceste exerciții trebuie să aibă continuitate, astfel încât creierul tău să primească o imagine tot mai clară și mai intensă

a ceea ce te aștepti ca el să realizeze. Creierul răspunde cel mai bine repetițiilor și senzațiilor profunde, așa încât dacă ai putea să-ți trăiești existența așa cum dorești tu, și dacă îți trăiești această viață cu sentimente profunde și intense, aproape sigur că vei reuși să creezi ceea ce dorești. Ia aminte, drumul către succes este veșnic un șantier.

11. Este extraordinar să ai tot felul de țeluri deosebite. Dar ar fi și mai bine să fii capabil să intuiești ce semnificație anume au pentru tine aceste țeluri luate împreună. Închipuie-ți cum ar arăta ziua ideală pentru tine. Ce oameni ar apărea? Ce ai face? Cum ar începe? Unde te-ai duce? Unde ți-ar plăcea să fii? Plănuiește-o din momentul în care te trezești de dimineață până când te vei duce la culcare. Cum ar arăta mediul din jurul tău? Ce ai simți când te-ai băga în pat la sfârșitul unei asemenea zile perfecte? Ia creion și hârtie și descrie totul amănunțit. Ia aminte, toate rezultatele, acțiunile și realitățile pe care le trăim încep cu închipuirile din mintea noastră, așa încât plăsmuiește-ți ziua exact cum ți-o dorești.

12. Uneori uităm că visele noastre încep acasă. Uităm că primul pas către succes ne introduce în atmosfera care ne stimulează spiritul creator, ne ajută să fim cineva care este capabil de multe lucruri.

În final, alcătuiește-ți mediul în care ai vrea să fii. Vreau să pui accentul pe simțul locului. Lasă-ți mintea să umble slobodă. Fără nici un fel de opreliști. Orice îți dorești este ceea ce trebuie să fie în acest plan. Descrie un mediu care ar stimula tot ce are cineva mai bun. Unde ar trebuie să se situeze? În pădure? În ocean? Într-un birou? Ce unelte ți-ar plăcea să ai -un șevalet, vopsele de pictură, muzică, un computer, un telefon? Ce oameni de bază ai vrea să fie în jurul tău ca să te asiguri că ai realizat și ai creat tot ceea ce-ți doreai în viață?

Dacă nu ai o reprezentare clară a felului cum trebuie să arate o zi ideală, ce șanse ai să o creezi? Dacă nu ai idee despre cum trebuie să fie mediul tău, cum ai putea să-l creezi? Cum ai putea să lovești o țintă dacă nici nu știi care este ea? Ia aminte, creierul are nevoie de semnale clare și directe despre ce anume vrei ca el să realizeze. Mintea ta are puterea să-ți ofere tot ceea ce vrei. Dar poate face acest lucru doar dacă primește semnale clare, luminoase, intense și conturate.

*„Să gândești este munca cea mai grea, poate de aceea puțini se și încumetă s-o facă.”*

*- Henry Ford*

Efectuarea exercițiilor din acest capitol ar putea fi una dintre cele mai importante etape pe care o poți parcurge către trimiterea acelor semnale clare. Nu poți realiza ceva dacă nu știi ce vrei să realizezi. Dacă ar fi să

reții ceva din acest capitol acest lucru este: rezultatele sunt inevitabile. Dacă nu-i oferi minții tale o programare a rezultatelor pe care le dorești, atunci o va face altcineva. Dacă nu ai planul tău, altcineva te va include în planul lui. Dacă nu faci altceva decât să parcurgi acest capitol și atât, înseamnă că ți-ai pierdut vremea. Este neapărată nevoie să faci pe îndelete fiecare exercițiu în parte. Nu-i ușor la început, dar crede-mă, merită osteneala; și pe măsură ce avansezi în parcurgerea lor, devin din ce în ce mai amuzante. Unul din motivele pentru care nu reușesc oamenii în viață este din cauză că de obicei, succesul este acoperit de trudă. Și stabilirea țelurilor sau dezvoltarea rezultatelor înseamnă trudă. Oamenilor le este ușor să lase la o parte aceste lucruri și să se înhame la câștigarea existenței în loc să-și proiecteze viața. Folosește-ți puterea personală acum și găsește timp să-ți impui o disciplină pentru a parcurge în întregime aceste exerciții. S-a spus că în viață există doar două dureri: durerea disciplinei sau durerea regretului, și că disciplina cântărește câteva grame, iar regretul - tone. Poți avea o mare satisfacție aplicând aceste 12 principii. Fă asta pentru tine.

Este, de asemenea, bine ca, periodic, să revedem realizările pe care ni le-am propus. Uneori ne mai schimbăm, dar ceea ce ne-am propus poate rămâne la fel pentru că nu am încetat niciodată să ne dorim să creăm aceleași lucruri pentru viața noastră. Aduceți la zi sistematic aceste dorințe, o dată la câteva luni și apoi poate o dată pe an sau o dată la 6 luni, de o manieră la fel de sistematică. Un lucru foarte folositor ar fi să țineți un jurnal, unde puteți înregistra o evidență exactă a momentelor în care v-ați stabilit țelurile. Este foarte de folos un asemenea jurnal pentru a studia felul cum a evoluat viața ta și cât de mult te-ai dezvoltat. Dacă viața ta merită trăită, atunci merită și să-i ții evidența.

Oare funcționează toate astea? Mai e vorbă? Cu trei ani în urmă m-am așezat și mi-am imaginat cum consideram eu că trebuie să arate o zi ideală și mediul meu ideal. Acum ele sunt o realitate pentru mine.

La vremea aceea locuiam la Marina del Rey, un loc destul de elegant din California, dar îmi doream mai mult decât atât. Am hotărât așadar să-mi fac propriul meu atelier de stabilire a țelurilor. M-am decis să-mi imaginez cum ar arăta o zi perfectă pentru mine și apoi să-mi programez subconștientul să creeze viața ideală trăind zilnic în imaginație exact viața pe care mi-o doream cu ardoare. Așa am început. Știam că vroiam să mă pot trezi de dimineață și să văd oceanul, apoi vroiam să pot trage o fugă pe plajă. Aveam în minte o imagine - nu era ea prea clară - a unei case care să aibă și o seră, și plajă.

După ce am exersat, mi-am dorit să am un loc de lucru grozav. L-am văzut ca pe un loc înalt și spațios. Era de formă cilindrică, la al doilea sau al treilea etaj al casei mele. Îmi doream o limuzină cu șofer. Voiam o afacere cu 4 sau 5 parteneri la fel de puternici și de pasionați ca și mine, cu care să mă întâlnesc regulat și să avem discuții din care să iasă idei

geniale. Îmi doream ca soție femeia ideală. Nu aveam nici un ban, și am hotărât că voiam să devin independent din punct de vedere financiar.

Am realizat tot ce mi-am programat mental. Tot ce mi-am imaginat atunci a devenit realitate. Castelul meu este exact felul de locuință pe care mi-am închipuit-o pe când locuiam în Marina del Rey. Am întâlnit femeia ideală la 6 luni după ce mi-o imaginasem și m-am căsătorit cu ea după un an și jumătate. Am creat un mediu care îmi stimulează la maximum spiritul creator și care trezește mereu în mine dorința de a fi tot ceea ce cred eu că pot deveni, ceea ce îmi dă zilnic mulțumire sufletească. De ce? Mi-am creat o țintă și zilnic îi trimit constant creierului meu un mesaj clar, precis și direct că aceasta este realitatea mea. Având o țintă clară, precisă, subconștientul meu puternic mi-a orientat gândurile și acțiunile pentru a obține rezultatele dorite. Dacă a funcționat pentru mine, poate funcționa și pentru tine.

*„Acolo unde nu există viziune, pier oamenii.”*

*-Proverbe 29:18*

Acum trebuie să faci un ultim lucru: o listă cu lucrurile pe care deja le-ai realizat și care odată au fost și ele doar țeluri - toate lucrurile din ziua ideală pe care deja le poți face, activitățile și oamenii din viața ta cărora le ești recunoscător pentru aceste realizări, resursele pe care le ai deja la dispoziție. Eu numesc aceasta „jurnal de recunoștință”. Primul pas către un țel este să vezi ce ai, să fii recunoscător pentru ce ai și să-l folosești pentru realizări viitoare. Cu toții avem mijloace să ne îmbunătățim traiul în orice moment. Împlinirea viselor celor mai îndrăznețe ar trebui să înceapă chiar azi, cu pașii de zi cu zi care te pot pune pe drumul cel bun. Shakespeare scria odată: „Acțiune înseamnă elocvență.” Începe astăzi cu o acțiune elocventă care să te ducă la rezultate și mai elocvente.

În acest capitol, v-am arătat cât este de importantă precizia în formularea rezultatelor așteptate. Este valabil în toate comunicările cu noi înșine și cu alții. Cu cât exprimarea este mai precisă, cu atât suntem mai eficienți.

Acum aș vrea să vă împărtășesc câteva metode de realizare a acestui fel de precizie.

## Puterea preciziei

*„Graiul omenesc sună ca o oală spartă în care ne răpăim  
cântecul ca să-i facem pe urși să dănțuiască, dar tânjim  
întruna să stoarcem lacrimi de la stele.”*

*- Gustave Flaubert*

Gândiți-vă la o vreme când ați auzit vorbe care vi se păreau fermecate. Poate că era cu ocazia unui eveniment public, precum discursul lui Martin Luther King, Jr., intitulat „Am un vis”. Poate cuvintele tatălui tău sau ale mamei tale, sau ale unui dascăl cu har. Putem să ne amintim cu toții niște momente când cineva vorbea cu atâta tărie, precizie și răsunet încât cuvintele lui ne vor rămâne pe veci în memorie. „Cuvintele sunt cel mai tare drog folosit de omenire”, spunea odată Rudyard Kipling. Cu toții ne amintim de momente în care cuvintele păreau să aibă ceva fermecat, ceva îmbătător.

Studiind nenumărați oameni, John Grinder și Richard Bandler au constatat la aceștia numeroase trăsături comune. Una dintre cele mai importante era tehnica de comunicare precisă. Un director trebuie să știe cum să administreze informațiile pentru a avea succes. Bandler și Grinder au constatat că directorii cei mai buni păreau să aibă sclipiri de geniu în a pătrunde rapid în miezul informației, pentru a comunica apoi celorlalți ceea ce aflaseră. Tindeau să folosească expresii și cuvinte-cheie care transmiteau ideile lor cele mai importante cu mare precizie. Mai era și faptul că înțelegeau că nu era nevoie să știe chiar totul. Făceau deosebire între ceea ce era și ce nu era nevoie să știe și se concentrau pe prima parte. Bandler și Grinder au mai observat și că terapeuți remarcabili precum Virginia Satir, Fritz Perls și Dr. Milton Erickson foloseau uneori aceleași expresii care în nenumărate rânduri dădeau rezultate imediate la pacienți doar într-o ședință sau două în loc de un an sau doi.

Nu este nimic surprinzător în ceea ce au aflat Bandler și Grinder. Aduceți-vă aminte, am învățat că harta nu este totuna cu teritoriul. Cuvintele pe care le folosim să descriem experiențe nu sunt experiențele în sine. Sunt doar cea mai bună reprezentare verbală pe care o putem oferi. Deci



este logic că una dintre măsurile succesului este cât de exact și precis pot transmite cuvintele noastre ceea ce vrem să transmitem - cât de mult poate reprezenta harta noastră teritoriul. Așa cum ne amintim de momente când cuvintele ne-au fermecat pur și simplu, tot astfel ne amintim de alte dați când comunicarea noastră a fost complet greșit înțeleasă. Noi credeam că exprimăm un anumit lucru, dar cealaltă persoană a înțeles exact opusul mesajului. Iată cum limbajul precis are capacitatea să miște oamenii în direcția care trebuie, limbajul neclar îi poate dezorienta. „Dacă gândul poate corupe limbajul, și limbajul poate corupe gândul”, scria George Orwell, a cărui carte *1984* se bazează tocmai pe acest principiu.

În acest capitol vom învăța care sunt mijloacele cu ajutorul cărora să puteți comunica mai precis și mai eficient decât ați făcut-o vreodată. Veți putea învăța cum să-i orientați și pe alții spre același rezultat. Este vorba despre mijloace verbale simple pe care oricare dintre noi are capacitatea

de a le folosi ca să poată scăpa din stufoșenia și denaturarea verbală în care suntem prinși cei mai mulți dintre noi. Cuvintele pot fi ca niște pereți izolatori, dar pot fi și ca niște poduri. Este mai important să folosim cuvintele ca să unim oamenii decât să-i depărtăm.

La seminarele mele le spun oamenilor că le voi arăta cum să obțină orice își doresc. De fapt, le spun să scrie în capul unei foi de hârtie - „Cum să obțin orice îmi doresc.” Și după ce îi trec printr-o lungă perioadă de creștere, le dau formula magică.

Cum să obții orice vrei: „Cere”, le spun. „Sfârșitul prelegerii.”

Credeți că glumesc? Nu. Atunci când spun, „Cere”, nu vreau să spun să te tânguiești, să cerșești, să te plângi sau să te umilești. Nu vreau să spun nici să te aștepti la o mână de ajutor, o masă gratuită sau vreun act de caritate. Nu vreau să te aștepti ca altcineva să facă treaba pe care trebuie s-o faci tu. Ceea ce vreau să spun este să înveți să ceri precis și cu inteligență. Învăță să ceri într-un fel în care să clarifici și să-ți și obții ceea ce urmărești. În capitolul precedent, ai început să înveți să faci acest lucru atunci când ți-ai formulat propriile dorințe pe care vrei să le vezi realizate, țelurile și activitățile pe care intenționezi să le faci. Acum ai nevoie de niște mijloace verbale mai precise. Există 5 principii călăuzitoare în a cere inteligent și precis.

1. Cere la obiect. Trebuie să descrii ceea ce vrei, atât pentru tine cât și pentru altcineva. Cât de sus, cât de departe, cât de mult? Când, unde, cum, cu cine? Dacă ai nevoie de un împrumut pentru afacerea ta, îl vei obține - dacă știi cum să-l ceri. Nu îl vei obține dacă vei spune: „Am avea nevoie de niște bani ca să ne extindem cu o linie nouă de produse. Vă rugăm să ne împrumutați cu ceva.” Trebuie să descrieți exact ce vă trebuie, de ce vă trebuie, și când vă trebuie. Trebuie să fii capabil să demonstrezi ce anume vei face cu ei. În seminarele de stabilire a țelurilor, oamenii spun adesea că au nevoie de mai mulți bani. Le înmânez câteva

atunci când ai de a face cu alții. Un exemplu edificator este Three Mile Island. Potrivit unui articol apărut în *The New York Times*, multe dintre problemele care au condus la accidentul în urma căruia s-a închis centrala nucleară fuseseră subliniate în procesele verbale făcute de personalul de acolo. După cum au recunoscut mai târziu cei din conducerea companiei, ei au presupus că altcineva se ocupa de problemă. În loc să facă demersurile directe să întrebe cine anume răspundea și ce anume se făcea, ei au presupus că cineva, undeva, avea grijă de rezolvarea problemelor. Rezultatul a fost unul din cele mai grave accidente nucleare din istoria Americii. O bună parte din limbajul nostru nu este decât generalizare lipsită de sens și presupunere. Acest soi de limbaj leneș poate secătui puterea adevăratei comunicări. Dacă oamenii îți spun cu exactitate ce anume îi nemulțumește și dacă afli ce anume vor în schimb, poți rezolva problema. Dar dacă ei folosesc propoziții vagi și generalizări, te rătăcești pur și simplu în ceața lor mentală. Secretul comunicării eficiente este să străpungi acea ceață, să devii un vânător de bâlbâieli.

Există nenumărate moduri de sabotare a comunicării adevărate folosind un limbaj leneș, supergeneralizat. Dacă vrei să comunici eficient, trebuie să fii atent la bâlbâieli atunci când răsar și să știi să pui întrebări ca să obții precizări. Scopul preciziei în exprimare este să afli cât mai multe informații posibile. Cu cât ești mai aproape să obții o reprezentare completă a experienței interioare a celeilalte persoane, cu atât te poți schimba tu mai eficient.

Unul dintre modurile de abordare a bâlbâielii este modelul preciziei. Cel mai bine poate fi imaginat pe mâinile tale. Rezervați-vă câteva momente ca să memorați schema.

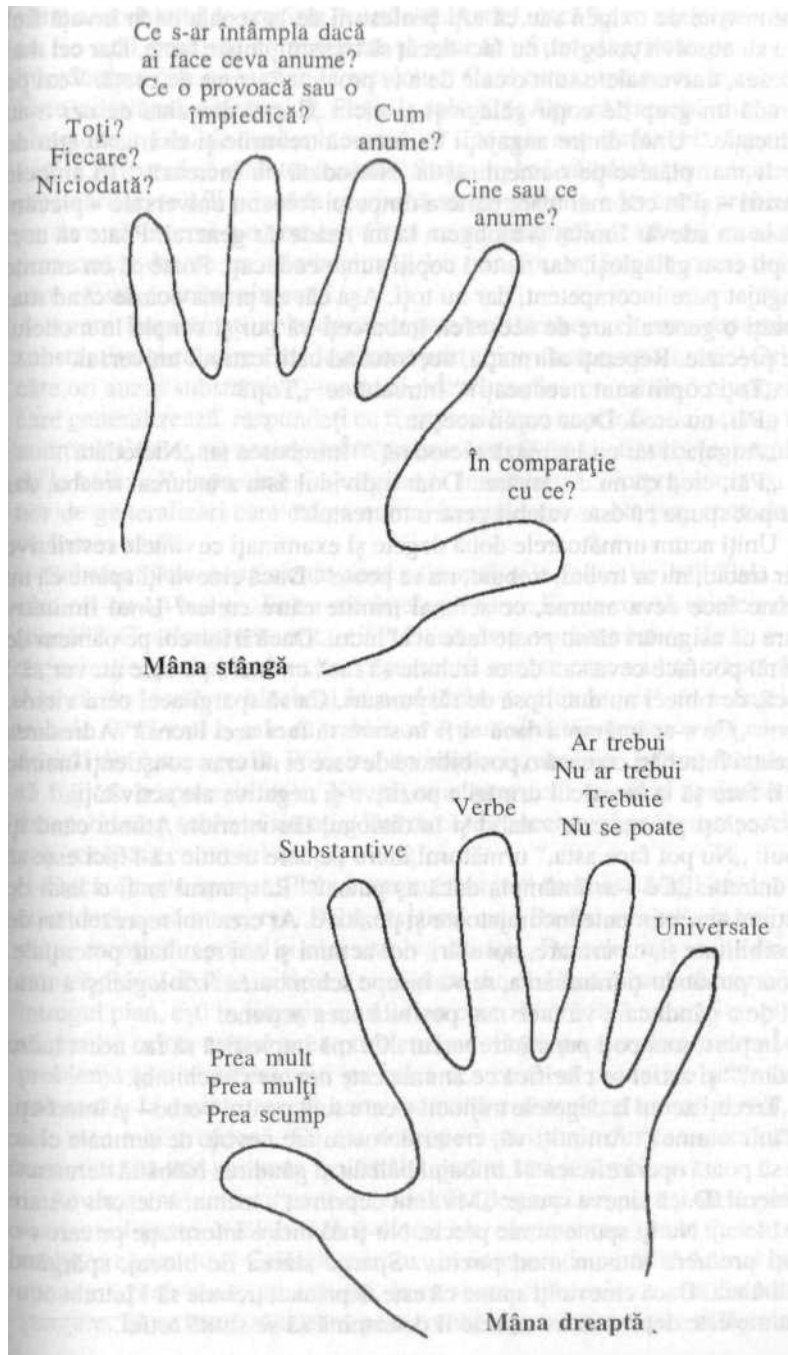
Luați-vă mâinile, câte una pe rând, și deplasați-le în sus și către stânga față de ochi, în așa fel încât ochii să fie în cea mai bună poziție pentru a stoca/memora vizual această informație. Priviți-vă degetele pe rând câte unul, și repetați cuvintele de mai multe ori. Treceți la degetul următor și apoi la următorul, până când memorați o mână. Faceți apoi același lucru cu a doua mână. Repetați acest proces cu toate degetele privind cuvintele și fixându-le clar în minte.

După ce terminați, încercați să priviți fiecare deget în parte și gândiți-vă imediat la ceea ce scrie la capătul lui în schemă. Exersați memorarea schemei până când asocierile se fac automat.

Acum că aveți în minte acele cuvinte și expresii, iată semnificația lor. Modelul de precizie este un ghid în prevenirea unora dintre cele mai obișnuite capcane de limbaj. Este o hartă a celor mai dăunătoare schimburi greșite pe care le fac oamenii. Ne pune la cale mijlocul prin care putem depista deformările, omisiunile, generalizările oamenilor, păstrându-ne totuși raportul cu ei.

Să începem cu cele moderate. La mâna dreaptă, trebuie să aveți cuvântul „universale”. La stânga, cuvintele „toți, fiecare, niciodată.” Universalele

MODEL DE PRECIZIE



sunt în ordine - atunci când sunt adevărate. Dacă spui că fiecare persoană are nevoie de oxigen sau că toți profesorii de la școala unde învață fiul tău au absolvit colegiul, nu faci decât să transmiți niște fapte. Dar cel mai adesea, universalele sunt o cale de a te proiecta în zona de ceață. Vezi pe stradă un grup de copii gălăgioși și zici: „Copiii din ziua de azi n-au educație.” Unul dintre angajații tăi încurcă treburile și zici: „Nu știu de ce îi mai plătesc pe oamenii ăștia. Niciodată nu lucrează.” În ambele cazuri - și în cea mai mare parte a timpului folosim universale - plecăm de la un adevăr limitat și ajungem la un neadevăr general. Poate că acei copii erau gălăgioși, dar nu toți copiii sunt needucați. Poate că un anume angajat pare incompetent, dar nu toți. Așa că, cu prima ocazie când mai auziți o generalizare de acest fel, întoarceți-vă pur și simplu la modelul de precizie. Repetați afirmația, accentuând calificativul universal.

„Toți copiii sunt needucați?” întrebă-te: „Toți?”

„Păi, nu cred. Doar copiii aceștia.”

„Angajații tăi nu lucrează niciodată?” întrebarea ta: „Niciodată?”

„Păi, cred că nu e adevărat. Doar individul ăsta a încurcat treaba, dar nu pot spune că este valabil pentru tot restul.”

Uniți acum următoarele două degete și examinați cuvintele restrictive „ar trebui, nu ar trebui, trebuie, nu se poate”. Dacă cineva îți spune că nu poate face ceva anume, ce semnal trimite către creier? Unul limitativ care dă asigurări că nu poate face acel lucru. Dacă îi întrebi pe oameni de ce nu pot face ceva sau de ce trebuie să facă un lucru pe care nu vor să-l facă, de obicei nu duc lipsă de răspunsuri. Ca să spargi acel cerc vicios, spui: „Ce s-ar întâmpla dacă ai fi în stare să faci acel lucru?” Adresarea acestei întrebări creează o posibilitate de care ei nu erau conștienți înainte și îi face să ia în calcul urmările pozitive și negative ale activității.

Același proces este valabil și în dialogul tău interior. Atunci când îți spui: „Nu pot face asta,” următorul lucru pe care trebuie să-l faci este să te întrebi: „Ce s-ar întâmpla dacă aș putea?” Răspunsul ar fi o listă de acțiuni și sentimente încurajatoare și pozitive. Ar crea noi reprezentări de posibilitate și, ca urmare, noi stări, noi acțiuni și noi rezultate potențiale. Doar punându-ți întrebarea, se va începe schimbarea fiziologiei și a unui fel de a gândi care va face mai posibilă acea acțiune.

În plus, mai poți pune întrebarea: „Ce mă împiedică să fac acest lucru acum?” și astfel se clarifică ce anume este nevoie să schimbi.

Treceți acum la degetele mijlocii - care sunt pentru verbe - și întrebați: „Cum anume?” Amintiți-vă, creierul vostru are nevoie de semnale clare ca să poată opera eficient. Limbajul bâlbâit și gândirea bâlbâită derutează creierul. Dacă cineva spune: „Mă simt deprimat”, tocmai a descris o stare de blocaj. Nu îți spune nimic precis. Nu-ți dă nici o informație pe care s-o poți prelucra într-un mod pozitiv. Sparge starea de blocaj, spărgând bâlbâiala. Dacă cineva îți spune că este deprimat, trebuie să-l întrebi cum anume este deprimat, ce anume îl determină să se simtă astfel.

Când reușești să-l faci să fie mai precis, trebuie adesea să te muți dintr-o parte a modelului de precizie în cealaltă. Astfel, dacă îi ceri acelei persoane să fie mai precisă, ar putea să-ți spună: „Sunt deprimat pentru că întotdeauna dau de bucluc la serviciu.” Care este următoarea întrebare? Este adevărul universal? Puțin probabil. Așa că întrebi din nou: „Întotdeauna dai de bucluc la serviciu?” De cele mai multe ori, răspunsul va fi: „Păi, cred că nu întotdeauna.” Străpungând bâlbâiala prin obținerea precizărilor, te afli pe calea cea bună să identifici o adevărată problemă pe care să încerci s-o rezolvi. Ceea ce se întâmplă de obicei este că o persoană a dat de un mic bucluc și l-a transformat într-un mare defect care există doar în mintea ei.

Acum împreunați cele două degete arătătoare, cel care reprezintă substantive și cel care este desemnat prin „cine anume, ce anume.” Ori de câte ori auziți substantive - oameni, locuri sau lucruri - într-o propoziție care generalizează, răspundeți cu o expresie care cuprinde: „cine (sau ce) anume.” Este exact același lucru pe care l-ați făcut și cu verbele, pornind de la bâlbâială imprecisă și ajungând la lumea reală. Nu poți lucra cu un nor de generalizări care există numai în capul cuiva. Nu poți trata decât cu lumea reală.

Substantivele neprecizate sunt cele mai rele feluri de bâlbâială. De câte ori nu ați auzit: „Ei nu mă înțeleg,” sau: „Ei nu vor să-mi acorde o șansă”? Cine anume sunt „ei”? Dacă este vorba cumva de o mare organizație, probabil că există o persoană anume care va lua o hotărâre. Așa că, în loc să te blochezi în acel tărâm vag unde „ei” nu te înțeleg, trebuie să găsești o cale să tratezi cu o persoană din lumea reală care ia decizii din lumea reală. Folosind un imprecis, anonim „ei” nu faci decât să fugi de responsabilitate. Nu știi cine sunt „ei”, te simți neajutorat și incapabil să-ți schimbi situația. Dar dacă te concentrezi pe lucruri precise, poți recăpăta controlul asupra situației.

Dacă cineva spune „Planul tău nu merge,” trebuie să afli ce anume consideră ei că nu merge. Dacă răspunzi cu: „Ba da, merge”, nu vei mai putea menține raportul și nici rezolva situația. De cele mai multe ori nu este tot planul de vină, ci doar o mică parte din el. Dacă încerci să rearanjezi întregul plan, ești în situația unui avion care zboară fără radar. S-ar putea să rezolvi orice, numai acea problemă nu. Dacă precizezi care este acea problemă și o abordezi, ești pe calea cea bună să produci o schimbare valoroasă. Ia aminte, cu cât harta seamănă mai mult cu teritoriul real, cu atât este mai prețioasă. Cu cât descoperi mai mult din ce este alcătuit teritoriul, cu atât vei avea mai multă putere să-l schimbi.

Acum, pentru ultima parte a modelului de precizie, puneți-vă degetele mari unul peste celălalt. Unul dintre ele este pentru „prea mult, prea mulți, prea scump.” Celălalt, pentru „în comparație cu ce?” Atunci când spunem „prea mult, prea mulți, prea scump” folosim o altă formă de ștergere. Ea se bazează adesea pe o combinație arbitrară care sălășluiește

undeva în creierul nostru. Am putea spune că o vacanță mai lungă de o săptămână înseamnă prea mult timp departe de muncă. Am putea crede că este prea scump să dai 299 \$ pentru un PC.

Poți ieși din generalizări făcând o comparație. Dacă ar fi să lipsești de la serviciu două săptămâni ar merita dacă te-ai întoarce complet relaxat și capabil să lucrezi cu spor. Acel PC ar putea fi prea scump dacă tu consideri că nu-i bun la nimic. Dar dacă îl consideri a fi un instrument valoros de învățătură, ar putea valora cu mult peste acel preț. Singurul mod de a face rațional aceste judecăți este să ai puncte reale de comparație. Când vei începe să folosești modelul de precizie, vei constata că ajungi să-l folosești în mod firesc.

De exemplu, câteodată cineva îmi spune: „Este prea scump seminarul tău.” Când îl întreb: „În comparație cu ce?”, el s-ar putea să-mi răspundă: „Păi, în comparație cu alte seminare la care am fost.”

Atunci aflu la care seminar anume se referă el și îl întreb despre unul dintre ele: În ce privințe seamănă acele seminare cu al meu?

-Păi, zice el, nu prea seamănă.

-Interesant! Ce s-ar întâmpla dacă seminarul meu ți s-ar părea că merită banii și timpul?

El își schimbă tiparul de respirație, zâmbește și zice: Nu știu... probabil că mi-ar plăcea.

-Ce anume aș putea face acum ca să te ajut să gândești la fel și în legătură cu seminarul meu?

-Păi, dacă ai zăbovi mai mult asupra cutărui sau cutărui subiect, probabil că atunci mi-ar plăcea.

-Bine. Dacă ar fi să zăbovesc mai mult asupra acelu subiect, ai considera că seminarul meu merită banii și timpul?

El dă din cap că da. Ce s-a întâmplat de fapt în această conversație? Am descoperit punctele precise din lumea reală, de care trebuia să ne ocupăm. Am plecat de la un șir de generalizări și am ajuns la un șir de particularități. Și o dată ajunși la particularități, am putut discuta despre ele într-un mod care ne-a ajutat să ne rezolvăm problemele. Așa se procedează în aproape orice fel de comunicare. Drumul către înțelegere este pavat cu informații particulare.

În următoarele câteva zile, încercați să vă concentrați asupra limbajului pe care îl folosec alți oameni. Începeți să identificați lucruri precum universale și verbe și substantive nespecificate. Cum să te confrunți cu ele? Deschide televizorul și urmărește o emisiune cu interviuri. Identifică bâlbâiala folosită și pune televizorului întrebări care îți vor aduce informațiile particulare de care ai nevoie.

Iată câteva tipare suplimentare pe care să le urmărești. Evită cuvinte ca: „bun”, „mai bun”, „mai rău” - cuvinte care indică o oarecare formă de evaluare sau judecată. Când auzi expresii de felul: „Asta este o idee proastă” sau „Este bine să mănânci totul din farfurie”, poți răspunde cu:

„Conform cărei păreri?” sau „De unde știi asta?” Uneori, oamenii fac afirmații legând cauza de efect. Ar putea spune: „Mă scotea din minți comentariul lui”, sau „Observația ta mi-a dat de gândit”. Când veți auzi așa ceva, veți ști să răspundeți: „Cum anume provoacă X pe Y?” și veți ajunge să comunicați mai bine și să modelați mai bine pe alții.

Un alt lucru cu care trebuie să fiți prevăzător este citirea verbală a gândurilor. Când cineva spune: „Știu eu că mă iubește,” sau: „Poate îți închipui că nu te cred”, trebuie să întrebi: „Cum de știi asta?”

Ultimul mijloc care trebuie învățat este ceva mai subtil, un motiv minunat ca să-i acordați atenție. Ce au în comun cuvintele ca: „atenție”, „afirmație” și „motiv”? Sunt substantive, desigur. Dar nu le putem găsi în lumea exterioară. Ați văzut vreodată vreo atenție? Nu desemnează o persoană, un loc sau un obiect. Asta pentru că, de fapt, era un verb, desemnând acțiunea de atenționare. Nominalizările sunt cuvinte care și-au pierdut specificitatea. Când auzi un asemenea cuvânt, înclini să-l transformi într-o acțiune - ceea ce îți dă puterea să-ți reorientezi și să-ți schimbi experiența. Când cineva spune: „Vreau să-mi schimb experiența”, ca să-l reorientezi, spui: „Ce vrei să experimentezi?” Dacă spune: „Vreau iubire,” trebuie să-i răspunzi: „Cum vrei să fii iubit?” sau „Ce înseamnă să fii iubitor?” Există vreo diferență de specificitate între cele două forme? Sigur că da.

Există și alte mijloace de ghidare a comunicării, punând întrebările potrivite. Unul dintre ele este „cadrarea rezultatului”. Dacă întrebi pe cineva ce-l frământă sau ce s-a întâmplat, vei obține o lungă dizertație doar despre acea problemă. Dacă întrebi: „Ce vrei?” sau „Cum vrei să schimbi lucrurile?”, ai reorientat conversația de la problemă spre soluție. În orice situație, oricât ar fi ea de sumbră, există un deznodământ de dorit care poate fi obținut. Țelul tău este să schimbi orientarea către acel deznodământ, cât mai departe de problemă.

Fă acest lucru punând întrebările potrivite. Sunt o mulțime. În PNL, ele sunt cunoscute sub denumirea de „întrebări de deznodământ.”

„Ce vreau?”  
 „Care este obiectivul?”  
 „De ce mă aflu aici?”  
 „Ce vreau pentru tine?”  
 „Ce vreau pentru mine?”

Iată un alt sfat important. Alegeți de preferință întrebări care încep cu „cum” în detrimentul celor care încep cu „de ce”. Întrebările cu „de ce” vă pot dezvălui motive, explicații, justificări și scuze. Dar de obicei nu vă oferă informații folositoare. Nu vă întrebați copilul de ce are probleme cu algebra. Întrebați-l ce îi trebuie ca să se pregătească mai bine. Nu trebuie să vă întrebați un angajat de ce nu a obținut un contract pe care i l-ați cerut să-l obțină. Întrebați-l cum se poate schimba, ca să fiți sigur că

îl obține pe următorul. Cei care stăpânesc bine arta comunicării nu sunt interesați de raționalizări ale motivelor pentru care ceva merge prost. Ei vor să afle cum să facă să iasă bine. Întrebarea potrivită te va duce în acea direcție.

Aș vrea să vă mai împărtășesc un punct de vedere final care ne trimite la convingerile dătătoare de puteri pe care le-am examinat în capitolul 5 („Cele șapte minciuni ale succesului”). Toate comunicările voastre cu ceilalți și cu voi înșivă trebuie să derive din principiul că totul se petrece cu un scop pe care îl puteți folosi și voi pentru a vă sprijini în obținerea rezultatelor. Aceasta înseamnă că priceperile voastre în materie de comunicare ar trebui să reflecte o reacție și nu eșec. Dacă faceți un joc de puzzle și o piesă nu se potrivește nicăieri, nu considerați acest lucru drept un eșec și renunțați să mai continuați jocul. O luați ca pe o reacție și încercați cu o altă piesă care pare să se potrivească mai bine. Nu este decât în avantajul vostru să folosiți aceeași regulă generală în comunicarea voastră. Există o anumită întrebare sau o expresie precisă care va transforma aproape orice problemă în comunicare. Dacă vă călăuziți după principiile generale pe care le-am luat aici în discuție, veți putea să o descoperiți în fiecare situație. („Fiecare situație” - începeți chiar acum să folosiți modelul de precizie!)

În capitolul care urmează, vom privi la temelia oricărei interacțiuni reușite dintre oameni, liantul care aduce oamenii la un loc. Se numește...



## Capitolul XIII

# Farmecul raportului

*„Prietenul care te înțelege te face om. ”*

*- Romain Rolland*

Aduceți-vă aminte de o vreme când erați perfect sincronizat cu cineva. Putea fi un prieten sau iubit, un membru al familiei ori cineva întâlnit din întâmplare. Întoarceți-vă cu mintea la acea vreme și încercați să vă gândiți ce anume legat de acea persoană vă făcea să fiți atât de armonizat cu el/ea.

Există șanse să constatați că gândeați la fel în legătură cu un anumit film sau cu o anumită carte sau o întâmplare. Poate că nu ați observat, dar probabil că și respirați la fel ori vorbeați la fel. Poate că aveți aceeași pregătire sau convingeri asemănătoare. Indiferent ce veți descoperi, aceasta va fi reflexia aceluiași element de bază - raportul. Raportul este capacitatea de a pătrunde în lumea altcuiva, să-l faci să simtă că-l înțelege, că între voi există o legătură comună puternică. Înseamnă capacitatea de a trece cu totul de pe harta lumii tale, pe harta lumii lui. Reprezintă esența comunicării reușite.

Raportul este instrumentul suprem pentru a obține rezultate în ceea ce îi privește pe alți oameni. Vă aduceți aminte, am învățat în capitolul 5 („Cele șapte minciuni ale succesului”) că oamenii reprezintă pentru voi resursa cea mai importantă. Ei bine, raportul reprezintă modul în care deschideți acea resursă. Indiferent ce vreți de la viață, dacă puteți dezvolta un raport cu oamenii potriviți, veți putea să îi ajutați voi pe ei și ei să vă ajute pe voi.

Capacitatea de a stabili raport este una dintre priceperile cele mai importante pe care le poate avea o persoană. Ca să fii un bun interpret ori un bun agent de vânzări, un părinte bun sau un bun prieten, un bun consilier ori politician, ceea ce îți trebuie este raportul, capacitatea de a stabili o puternică legătură elementară și o relație de reciprocitate.

O mulțime de oameni face viața complicată și dificilă. Nu așa trebuie să fie. Toate deprinderile pe care le învățați din această carte chiar sunt

niște căi de realizare a unui raport mai armonios cu oamenii, iar raportul cu alții face ca aproape orice sarcină să fie mai simplă, mai ușoară și mai agreabilă. Indiferent ce vrei să faci, să vezi, să crezi, să împărtășești sau să trăiești în viață, de la realizarea pe plan spiritual până la câștigarea unui milion de dolari, întotdeauna se găsește altcineva care te poate ajuta să-ți împlinești țelul mai repede și mai ușor. Altcineva care știe cum să ajungă acolo mai repede sau mai eficient sau poate face ceva care să te ajute să ajungi mai rapid acolo unde vrei. Ca să descoperi acea persoană trebuie să stabilești acel raport, legătura fermecată care îi unește pe oameni și îi face să se simtă parteneri.

Vrei să știi care este platitudinea pe care s-a bătut cel mai mult monedă? „Contrariile se atrag.” Ca multe alte lucruri care sunt false, și acesta are un dram de adevăr. Atunci când oamenii au suficient de multe în comun, diferențele adaugă un pic de sare și piper. Dar, vorbind la modul general, cine te atrage? Cu cine vrei să-ți petreci timpul? Cauți pe cineva care nu este de acord cu tine în nici o privință, care are interese diferite de ale tale, căruia îi place să doarmă atunci când tu vrei să te joci ori vrea să se joace când tu vrei să dormi? Sigur că nu. Vrei să fii împreună cu oameni care sunt ca și tine și totuși sunt unici.

Când oamenii se aseamănă ei tind să se și placă. Oare oamenii își formează cluburi în care membrii se deosebesc unii de alții? Nu, ei se adună în calitate de veterani care au făcut războiul împreună, sau sunt colecționari de timbre, sau colecționari de cărți de baseball, pentru că a avea ceva în comun este elementul care creează raport. Ați fost vreodată la vreo conferință? N-ați observat cum se creează instantaneu o legătură între oameni care nu s-au mai văzut niciodată până atunci? Un cuplu de comedie este format adesea dintr-un extravertit care vorbește repede, gata mereu cu replica, care încearcă să stabilească o legătură cu un introvertit tăcut, care se dă mereu la o parte. Cum se înțeleg? Groaznic. Seamănă prea puțin ca să se placă prea mult.

Cu cine se simt americanii mai în largul lor, cu englezii sau cu iranienii? Ușor de răspuns. Cu cine avem noi mai multe în comun? Același răspuns. Gândiți-vă la Orientul Mijlociu. De ce credeți că sunt probleme acolo? Se aseamănă oare evreii cu arabii în convingeri religioase? Au același tip de sistem juridic? Vorbesc aceeași limbă? Putem merge la nesfârșit cu întrebările. Problemele lor sunt rezultatul diferențelor dintre ei.

De fapt, atunci când spunem că oamenii „au diferende”, vrem să spunem că felurile în care nu se aseamănă provoacă tot felul de probleme. Dar cu negrii și albi din Statele Unite? De unde se trag toate problemele? De la faptul că oamenii pun accentul pe modurile în care diferă - diferențele de culoare, cultură și obiceiuri. Zbuciumul poate fi rezultatul unui mare număr de diferențe. Armonia tinde să rezulte din asemănare. Este un adevăr confirmat de întreaga istorie. Este un lucru verificat și la modul general, și în cel particular.

Luați orice relație dintre doi oameni, și veți constata că primul lucru care i-a unit a fost ceva ce aveau în comun. Pot face același lucru fiecare în felul lui, dar ceea ce aveau în comun i-a legat. Gândiți-vă la o persoană pe care o plăceți cu adevărat, și vedeți ce vă atrage la ea. Nu este vorba de felul în care vă seamănă, sau măcar de felul în care v-ar plăcea să fie aceea persoană? Nu vă ziceți niciodată: Vai, individul ăsta nu gândește ca mine în nici o privință. Ce tip grozav! Ci: Ce tip isteț. Vede lumea aproape la fel cum o văd eu, ba chiar îmi îmbogățește perspectiva. Apoi gândiți-vă la cineva pe care nu-l puteți suferi. Este cineva care vă seamănă? Vă gândiți: Doamne, ce ticălos! Gândește ăsta ca mine?

Dar să însemne asta că nu există cale de ieșire dintr-un cerc vicios de deosebiri care generează mereu alte și alte conflicte și alte deosebiri? Sigur că nu. Pentru că în fiecare caz în care există deosebiri, există și asemănări. Există numeroase deosebiri între negrii și albi din America? Sigur, dacă vrei să vezi lucrurile din această perspectivă. Dar au și multe lucruri în comun, nu-i așa? Cu toții suntem bărbați și femei, frați și surori, cu temeri și aspirații asemănătoare. Calea de la discordie la armonie trebuie făcută de la concentrarea asupra deosebirilor, la concentrarea asupra asemănărilor. Primul pas spre comunicarea adevărată este să învățăm să traducem de pe harta lumii noastre, pe harta altcuiva. Și cum putem face acest lucru? Prin priceperi în realizarea raportului.

*„Dacă vrei să câștigi un om pentru cauza ta, mai întâi convinge-l că îi ești prieten sincer.”*

*— Abraham Lincoln*

Cum să creăm raportul? O facem creând sau descoperind lucruri în comun. În limbaj PNL, acest proces se numește „oglindire” sau „potrivire”. Există multe moduri de a crea lucruri comune cu altcineva și de aici, o stare de raport. Îi poți oglindi interesele - adică să trăiești o experiență asemănătoare, sau să ai același stil de a te îmbrăca sau aceeași activitate preferată. Sau poți oglindi asociații - adică să aveți aceiași prieteni și aceleași cunoștințe. Sau poți oglindi convingeri. Acestea sunt experiențele comune. Așa îți creezi prieteni și relații. Toate aceste experiențe au ceva în comun: sunt comunicate prin cuvinte. Calea cea mai obișnuită de a te potrivi cu ceilalți este prin schimbul de informații despre propria persoană, prin intermediul cuvintelor. Studiile au demonstrat, totuși, că doar 7% din ceea ce se comunică între oameni se transmite propriu-zis prin cuvinte. 35% se face prin tonul vocii. Îmi aduc aminte de când eram copil și mama ridica vocea și-mi spunea „Anthony”, pe un anumit ton, asta însemna mult mai mult decât numele meu pur și simplu. 55% din comunicare, cea mai mare parte, este rezultatul fiziologiei și al limbajului corpului. Expresiile chipului, gesturile, calitatea și tipul mișcărilor pe care te face cineva în timpul comunicării ne aduc mai multe

informații despre ceea ce spun persoanele cu pricina decât doar cuvintele în sine. Așa se explică de ce un tip ca Don Rickles se poate ridica și ataca spunându-ți lucruri teribile și să te facă să râzi. Ori cum poate un tip ca Eddie Murphy să folosească cuvinte triviale și să te facă să râzi. Aici nu este vorba de cuvinte, ci de felul cum sunt transmise - tonalitatea și fiziologia - care te fac să râzi.

Așadar, dacă încercăm să creăm raport doar prin conținutul conversației, sărim peste posibilitățile cele mai mari prin care putem comunica lucruri comune cu creierul altei persoane. Una din căile cele mai bune de a realiza un raport este prin oglindirea sau crearea unei fiziologii comune cu acea persoană. Iată ce a făcut marele hipnoterapeut, Dr. Milton Erickson. El a învățat să oglindească tiparele de respirație, ținuta, tonalitatea și gesturile altor oameni. Și făcând acest lucru, el a realizat cel mai stabil raport în decurs de câteva minute. Oamenii care nu îl cunoșteau aveau imediat încredere în el, fără vreo îndoială. Așadar, dacă poți dezvolta un raport doar cu ajutorul cuvintelor, gândeți-vă la puterea incredibilă a unui raport realizat cu ajutorul cuvintelor împreună cu fiziologia.

În timp ce cuvintele acționează asupra conștientului unei persoane, fiziologia acționează asupra subconștientului. Aceea este partea din creier care gândește: „Ei, dar persoana aceasta este ca și mine! Este probabil un tip dintr-o bucată.” Și o dată ce se întâmplă acest lucru, apare o atracție extraordinară, o legătură extraordinară. Și pentru că este inconștientă, este cu atât mai solidă. Nu ești conștient de nimic altceva decât de legătura care s-a creat.

Dar cum să faci ca să oglindești fiziologia cuiva? Ce fel de trăsături fizice poți oglindi? Începe cu vocea. Oglindește-i tonalitatea și formulele de exprimare, înălțimea vocii, cât de repede vorbește, ce fel de pauze face, volumul vocii. Oglindește cuvintele preferate sau expresii. Dar atitudinea și tiparele de respirație, felul cum prinde privirea cuiva, limbajul corpului, expresii ale feței, gesturi ale mâinilor sau alte mișcări distinctive? Orice aspect de fiziologie, de la felul în care cineva calcă, până la felul cum își înclină capul, reprezintă ceva ce poate fi oglindit. Poate că vă sună absurd, la început.

Ce-ați zice dacă ați putea oglindi tot felul de a fi al unei alte persoane? Știți ce s-ar întâmpla? Oamenii ar simți ca și când și-ar fi găsit sufletul îngemănat, pe cineva care îi înțelege pe de-a întregul, care le citește gândurile cele mai profunde, care este exact ca ei. Însă nu trebuie să oglindești totul la o persoană ca să crezi o stare de raport. Dacă începi cu tonul vocii sau cu o expresie similară a feței, poți ajunge să construiești un raport incredibil cu cineva.

În următoarele zile, ai putea să începi să exersezi oglindirea celor din jurul tău. Să le oglindești gesturile și atitudinea. Oglindește ritmul și localizarea respirației lor. Oglindește tonul, tempoul și volumul vocii lor. Se simt ei mai aproape de tine, sau te simți tu mai aproape de ei?

Vă mai amintiți de experimentul oglindirii din capitolul despre fiziologie? Atunci când cineva oglindește fiziologia altcuiva, este capabil să trăiască nu numai aceeași stare, dar și același fel de reprezentări interioare și chiar și aceleași gânduri. Ce-ar fi acum să poți face același lucru în viața ta de zi cu zi? Ce-ar fi dacă ai deveni un oglinditor atât de priceput încât ai putea ști ce gândește cineva? Ce fel de raport ai putea stabili în acest caz și ce ai putea realiza astfel? Dacă stați să vă gândiți, este un lucru uluitor, dar maestrul în arta comunicării fac acest lucru în mod curent. Oglindirea este o pricepere ca oricare alta. Este nevoie de exercițiu ca să ți-o dezvolți. Poți totuși s-o folosești chiar acum și vei obține rezultate.

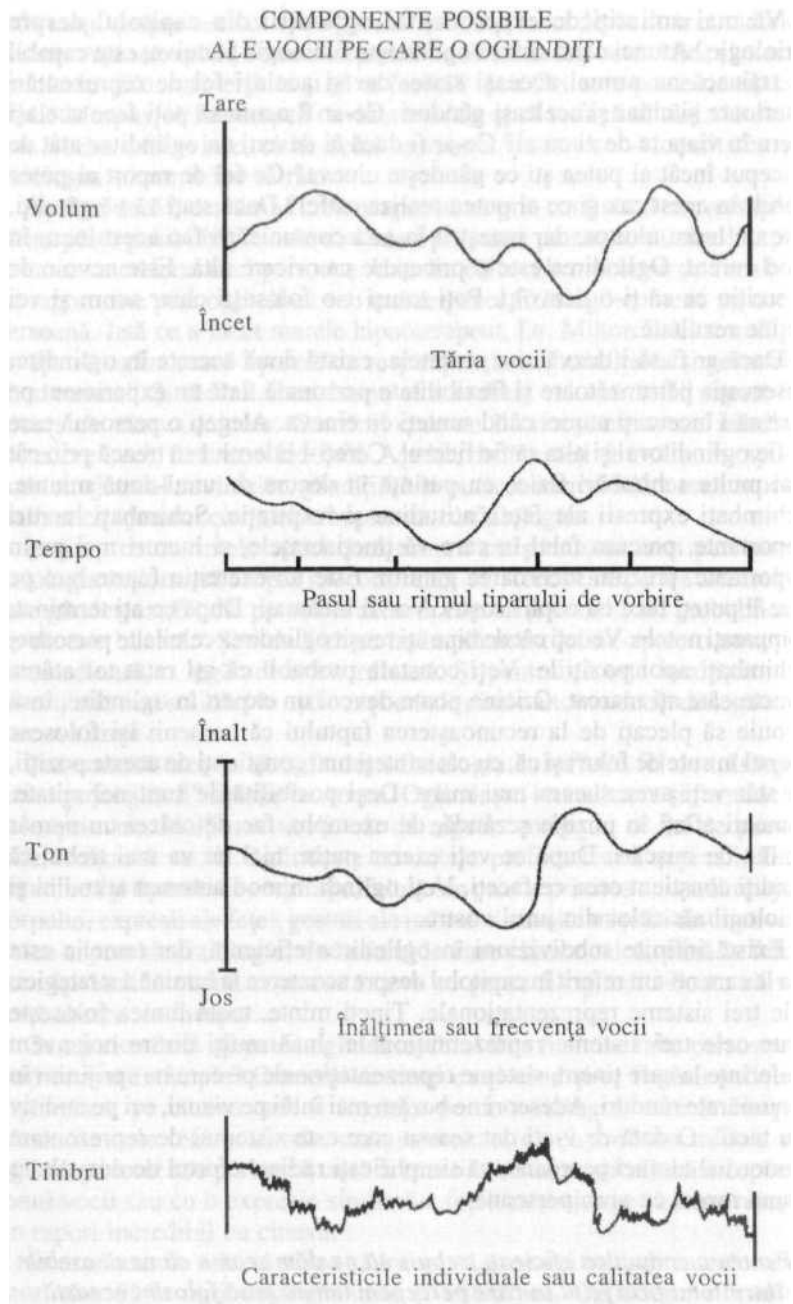
Dacă ar fi să-i dezvăluim secretele, există două secrete în oglindire: *observația pătrunzătoare și flexibilitate personală*. Iată un experiment pe care să-l încercați atunci când sunteți cu cineva. Alegeți o persoană care să fie oglinditorul și alta să fie liderul. Cereți-i liderului să treacă prin cât mai multe schimbări fizice cu puțință în decurs de unul-două minute. Schimbați expresii ale feței, atitudine și respirație. Schimbați lucruri importante, precum felul în care vă țineți brațele, și lucruri mai puțin importante, precum încordarea gâtului. Este un exercițiu foarte bun pe care îl puteți face cu copiii voștri. Vor fi încântați. După ce ați terminat, comparați notele. Vedeți cât de bine ați reușit oglindirea celeilalte persoane. Schimbați apoi pozițiile. Veți constata probabil că ați ratat tot atâtea puncte câte ați marcat. Oricine poate deveni un expert în oglindire, însă trebuie să plecați de la recunoașterea faptului că oamenii își folosesc corpul în sute de feluri și că, cu cât sunteți mai conștienți de aceste poziții, cu atât veți avea succes mai mare. Deși posibilitățile sunt nelimitate, oamenii aflați în poziție șezândă, de exemplu, fac de obicei un număr limitat de mișcări. După ce veți exersa puțin, nici nu va mai trebui să gândiți conștient ceea ce faceți. Veți oglindi în mod automat atitudinile și fiziologii ale celor din jurul vostru.

Există infinite subdiviziuni în oglindirea eficientă, dar temelia este cea la care ne-am referit în capitolul despre scoaterea la lumină a strategiei:

cele trei sisteme reprezentationale. Țineți minte, toată lumea folosește toate cele trei sisteme reprezentationale. Însă mulți dintre noi avem preferințe la care ținem, sisteme reprezentationale pe care ne sprijinim în nenumărate rânduri. Adeseori ne bazăm mai întâi pe vizual, ori pe auditiv sau tactil. O dată ce v-ați dat seama care este sistemul de reprezentare primordial al unei persoane, vă simplificați radical efortul de dezvoltare a unui raport cu acea persoană.

*„Pentru a comunica eficient, trebuie să ne dăm seama că ne deosebim întru totul prin felul în care percepem lumea și să folosim această înțelegere ca pe un ghid în comunicarea noastră cu alții. ”*

*- Anthony Robbins*



În cazul în care comportamentul și fiziologia ar fi alcătuite dintr-un set aleator de factori, ar trebui să culegeți cu trudă fiecare indiciu și apoi să le reasamblați. Dar sistemele reprezentative sunt precum niște parole la un cod secret. Dacă știi un element, acesta îți oferă alte zece indicii. După cum am văzut în capitolul 8, există o întreagă constelație de comportamente care se potrivesc cu înclinația de a fi în primul rând vizual. Există indicii verbale, formule de genul: „Așa mi se pare mie”, sau: „Nu mă pot închipui făcând așa ceva.” Vorbirea este rapidă de obicei, respirația este sus în piept. Tonul vocii este acut, nazal și/sau adesea încordat. Mușchii sunt de obicei încordați, mai ales pe umeri și pe abdomen. Oamenii orientați spre vizual tind să arate mereu cu degetul. Sunt adesea aduși de spate și țin gâtul întins.

Cei orientați spre auditiv folosesc formule de genul: „Îmi sună bine așa”, sau „Nu-mi sună nici un clopoțel”. Vorbirea este mai modulată, timpul este echilibrat, iar vocea tinde să aibă o tonalitate limpede, răsunătoare.

Respirația tinde să fie regulată și adâncă, venind din diafragmă sau din tot pieptul. Încordarea musculară tinde să fie echilibrată. Atunci când oamenii își împreunează mâinile sau stau cu mâinile în sân, de obicei indică accesare auditivă. Umerii au tendința să fie oarecum lăsați, iar capul să se încline ușor într-o parte.

Oamenii orientați tactil folosesc expresii de felul: „Simt că nu e bine”, sau: „Nu prea sunt la curent cu treburile astea.” Vorbesc într-un tempo rar. De multe ori, fac pauze mari între cuvinte și au o tonalitate joasă, adâncă. O mare parte din mișcările corpului tind să indice o accesare tactilă externă. Relaxarea mușchilor indică accesare tactilă internă, viscerală. Un alt indiciu tactil este o poziție caracterizată prin ținerea brațelor îndoite și relaxate, cu palmele în sus. Ținuta tinde să fie hotărâtă, capul fiind ținut drept, pe umeri.

Mai există și alte indicii, lucrurile variind de la o persoană la alta, astfel încât adesea se impune o observație atentă. Fiecare persoană este unică în felul ei. Însă atunci când cunoști sistemul principal de reprezentare al cuiva, înseamnă că ai făcut un pas mare înainte în a învăța cum să pătrunzi în lumea acelei persoane. Tot ce trebuie să faci este să găsești potrivirea.

Gândește-te la cineva care se situează mai întâi într-o stare auditivă. Dacă vei încerca să-l convingi să facă un lucru anume, cerându-i să-ți descrie o imagine a felului în care urmează să arate acel lucru, și îi vorbești foarte, foarte repede, probabil că nu vei reuși să-l faci să priceapă. El trebuie să asculte ceea ce ai să-i spui, trebuie să îți asculte propunerea și să vadă dacă pricepe despre ce este vorba. De fapt, e posibil nici să nu „te audă”, pur și simplu pentru că tonul vocii tale s-ar putea să-i blocheze recepția chiar de la bun început. O altă persoană poate să se afle într-o stare de percepție primordial vizuală, iar tu îl abordezi tactil, vorbind foarte rar despre ceea ce simți tu în legătură cu ceva, și atunci el va fi iritat de ritmul tău lent și îți va cere să treci mai repede la subiect.

CUM PERCEP OAMENII COMUNICAREA			
GENERIC	VIZUAL	AUDITIV	TACTIL
Te înțeleg.		Te aud ce-mi spui.	Simt că sunt la curent cu ceea ce îmi spui.
Vreau să comunic ceva cu tine.	Aș vrea să te uiți la asta.	Vreau să îți-o spun limpede și tare.	Aș vrea să te prinzi de ceea ce îți spun.
Înțelegi ce încerc să comunic cu tine?	Ți-am făcut un desen clar?	Îți sună corect ceea ce-ți spun eu?	Ești în stare să manevrezi informațiile acestea?
Știu că asta este adevărat.	Cu o umbră de îndoială, știu că acest lucru este adevărat.	Informația asta este clară / precisă cuvânt cu cuvânt.	Informațiile alea sunt beton.
Nu sunt sigur de asta.	Lucrul ăsta mi se pare cam în ceață.	Chestia asta nu prea îmi sună bine.	Nu sunt sigur că pot să te urmăresc.
Nu îmi place ce faci.	Perspectiva ta mi se pare cam întunecată.	Chestia asta nu prea mă face să vibrez.	Dacă ar fi să mă uit mai în profunzime, simt că este ceva necurat în ceea ce faci.
Viața este frumoasă.	Imaginea vieții așa cum o văd eu cu ochii minții este sclipitoare și limpede precum cristalul.	Viața este într-o perfectă armonie.	Viața este caldută și minunată.



Pentru a ilustra toate aceste deosebiri, îmi place să dau ca exemplu un cartier de locuințe pe care îl cunosc. Una din case este situată pe o stradă liniștită, pașnică. La orice oră din zi, te poți plimba pe acolo și poți să auzi păsărelele ciripind. În interior are aspectul unei case din romane, ceea ce vorbește de la sine, încât îți vine greu să te întrebi cum ar putea cineva să treacă nepăsător pe lângă ea. Către amurg, te îndrepti către grădină ca să auzi păsările cântând, briza foșnește printre ramuri, iar vântul se aude ca un clinchet pe terasa din față.

O altă casă este uimitor de pitorească. Te însuflețești numai privind-o. Este uluitoare din punct de vedere vizual, începând cu terasa lungă și albă din față, până la lambriurile lucrate frumos și cu migală pe pereții de culoarea piersicii. Are puzderie de ferestre, astfel încât are o lumină minunată aproape la orice oră din zi. Sunt atât de multe de văzut, începând cu scara șerpuitoare, până la ușile elegante din stejar sculptat, încât ai putea petrece o zi întreagă doar explorând fiecare colț sau ungher, ca să afli ce alte lucruri noi mai sunt de văzut.

Cea de-a treia casă este mai greu de descris. Trebuie să mergi s-o simți cu toată ființa ta; construcția este solidă și reconfortantă. Încăperile emană o căldură aparte. Într-un fel absolut de nedescris, atinge ceva fundamental din ființa ta. Este aproape ca o hrană sufletească. Îți vine să te așezi într-un colț și să inhalezi ceea ce în mod inexplicabil te face să te simți atât de netulburat.

În toate cele trei cazuri, este vorba despre aceeași casă. Prima este descrisă așa cum ar percepe-o un individ înclinat spre auditiv, a doua, vizual, iar a treia, tactil. Dacă ai arăta această casă unui grup de oameni, pentru a-i trezi la viață bogăția, ar trebui să pătrunzi și să declanșezi toate cele trei moduri. Sistemul principal de reprezentare al fiecărei persoane va determina care dintre cele trei descrieri i se pare cea mai edificatoare. Dar țineți minte un lucru: oamenii le folosesc pe toate trei. Cel mai elegant mod de a comunica este să le declanșezi pe toate trei, concentrându-te în același timp asupra sistemului pe care cealaltă persoană îl folosește cel mai mult.

Începe să alcătuiști câte o listă cu cuvinte vizuale, auditive și tactile.

În următoarele zile, ascultă-i cu atenție pe cei cu care stai de vorbă și stabilește ce fel de cuvinte folosesc cel mai des. Apoi vorbește-le folosind același tip de cuvinte. Ce se întâmplă? Vorbește-le apoi un timp folosind un sistem diferit de reprezentare. Ce se întâmplă de data asta?

Să vă dau un exemplu ca să vă demonstrez cât de eficientă și puternică poate fi oglindirea. De curând, mă aflam la New York și simțeam nevoia să mă relaxez, așa că m-am dus în Central Park. Am intrat în parc și m-am așezat pe o bancă să privesc în jur. Nu peste mult timp, am observat un individ care stătea pe o bancă vis-à-vis de mine. Și am început să-l oglindesc. (O dată ce ți-a intrat în sânge, nu prea mai poți să te oprești). Și l-am oglindit întocmai.

CUVINTE PREDICATIVE			
<i>Vizual</i>	<i>Auditiv</i>	<i>Tactil</i>	<i>Nespecificat</i>
A vedea	A auzi	A simți	Simț
A privi	A asculta	A atinge	Trăire
A viziona	A suna	A apuca	A înțelege
A apărea	A face muzică	A înșfăca	A crede/gândi
A arăta	A armoniza	A scăpa printre degete	A învăța
A miși	A intra sau a ieși de pe lungimea de	A prinde undă	A prelucra
A dezvălui	A fi numai urechi	A pătrunde	A hotărî
A înfățișa	A suna bine	A capta	A motiva
A ilumina	Liniște	A lua contact	A considera
A sclipi	A se face auzit	A arunca	A schimba
Limpede	A intra în rezonanță	A întoarce	A percepe
Încețoșat	Surd	Dur	Insensibil
Conturat	Melodios	Fără să simți	Distinct
Neclar	Disonanță	Concret	A concepe
A scânteia	A acorda un instrument a pune la unison	A răzui	A fi conștient
Limpede precum cristalul	Armonie superioară	Neclintit	A ști/cunoaște
A fulgera	Surzenie	A agăța	
A imagina	A întreba	Solid	
		A suferi	

Stau cum stă el, respir ca el, fac aceleași mișcări cu picioarele. El începe să arunce firmituri la porumbei. Încep și eu să arunc firmituri la porumbei. Începe să-și clatine ușor capul. Încep și eu să-mi clatin ușor capul. Apoi privește în sus și fac și eu la fel. Mă privește și mă uit și eu la el.

Nu peste mult timp, se ridică și vine la mine. Nici nu mă mir. Îl atrag pe de-a întregul pentru că își închipuie că sunt exact ca el. Începem să vorbim, iar eu îi oglindesc exact tonul vocii lui și frazeologia. După câteva momente spune: „Este clar că ești un tip foarte inteligent.” De ce crede el asta? Pentru că simte că sunt exact ca el. Nu trece mult și îmi spune că simte că mă cunoaște mai bine decât pe oameni pe care îi știe de 25 de ani. Și nu după mult timp iarăși, îmi oferă o slujbă.

Știi că unii oameni cu care discut despre oglindire se supără și spun că este nefiresc, că asta este o manipulare. Dar este absurdă ideea că este nefiresc. În orice moment când te afli în raport cu cineva, este firesc să îi oglindești fiziologia, tonalitatea și celelalte. Ori de câte ori țin un seminar, se găsește câte cineva dintre cei prezenți să se supere în legătură cu

## EXPRESII PREDICATIVE

Cuvintele predicative sunt cuvintele (verbe, adverbe, adjective) pe care oamenii le folosesc în procesul de comunicare pentru a-și reprezenta experiențele în interior prin intermediul modalităților vizuale, auditive sau tactile. Lista de mai jos cuprinde câteva dintre cele mai des folosite locuțiuni predicative.\*

1. Vizual (văz)	2. Auditiv (auz)	3. Tactil (pipăit)
ochios	gând întârziat	a fi terminat (extenuat)
mi se parc	gură-spartă	a fierbe la foc mic
dincolo de orice umbră	limpede ca un clinchet	așchii din trunchiul bătrân
de îndoială	exprimat clar	a ajunge la încheștare cu
vedere panoramică	a chema la telefon	controlcăză-tc
(ochi de pasăre)	a descrie în amănunt	potolit/calmat/adunat
a întrezări	bombă senzatională	temelie solidă
desluși	a se exprima clar	a pluti în derivă
nedeslușit	a da socoteală	a pune mâna pe
ochi în ochi	să-ți spun la ureche	încarcă chestia asta
fulgerat	a acorda o audiență	a intra în legătură cu
a avea o perspectivă asupra	voci auzite	a prinde aluzia
a avea un scop în	mesaj ascuns	a irita/săcăi
idee neclară	țineți gura	mână în mână
o altă mâncare de pește	pălăvrăgeală	rămâi acolo
în lumina acestui lucru	a cerceta, a se informa	o discuție aprinsă
în persoană	(asupra unei crime)	stai așa!
în vederea	conducător de campanie	așteaptă!
par la fel	politică	nu te pripri!
a face o scenă	(a susține) sus și tare	mod de întrebuințare
imagine mentală	manieră de a vorbi	a pune cărțile pe masă
schemă mentală	a da atenție la	cu inima ușoară
cu ochii minții	putere de convingere	moment de panică
cu ochiul liber	toarec ca un pisoi	nu te urmăresc
a face un tablou	rostit	belea
memorie fotografică	sesiune pentru depunerea	a trage sforile
a vedea pe de-a întregul	jurământului	ascuțit ca briciul
frumoasă ca o cadră	îmi sună bine	mi-a scăpat din minte
a vedea de	exprimă-ți părerea	a lucra elegant
vedere scurtă	informator	așa-și-așa
arătos	a spune adevărul	a fi gala de luptă
bun de pus pe rană	a avea gura cusută	a fi încrâncenat
a privi în gol	a fi/a nu fi pe aceeași	persoană neimportantă
a trage cu ochiul	lungime de undă	cu ifose
viziune de tunel	nemaiauzit	mult zgomot penlru nimic
de sub nasul cuiva	a pronunța	eu sus-n jos
în susul frontului	a dat glas unei păreri	pe sub mână (clandestin)
bine definit	bine informat	
	atât cât se aude	
	cuvânt cu cuvânt	

\*Rostul potrivirii predicatelor este potrivirea limbajului în care vorbește cel care te ascultă, creând astfel atmosfera de raport și înțelegere.

oglundirea. Și atunci doar îi spun că dacă se va uita la persoana aflată lângă el, va constata că stă exact la fel ca și el. Amândoi stau cu picioarele încrucișate, au capul înclinat la același unghi și așa mai departe. Fără să vrea, ei se oglindesc unul pe celălalt pentru că au dezvoltat un raport pe parcursul celor câteva zile de curs. Apoi îl întreb pe același tip ce părere are despre persoana de alături, și acesta va răspunde: „Grozavă,” sau „Apropiat.” Apoi îi cer celeilalte persoane să-și schimbe fiziologia și să ia o atitudine cu totul diferit când stă pe scaun. Când întreb apoi prima persoană cum i se pare de data asta cealaltă persoană, răspunsurile pe care le primesc sunt: „Nu chiar așa de apropiat,” sau „Distant,” sau „Nu mai sunt atât de sigur.”

Astfel, oglindirea este un proces firesc de realizare a raportului. Deja o faci în mod inconștient. În acest capitol învățăm ce trebuie să facem -rețete pentru raport - ca să putem realiza acest rezultat în orice moment vrem, cu oricine, chiar și cu o persoană străină. Cât despre faptul că oglindirea înseamnă manipulare, spuneți-mi ce cere mai mult efort conștient, să vorbești în ritmul și tonul tău normal sau să afli modalitatea în care o persoană comunică cel mai bine și să pătrunzi în lumea ei? Și țineți minte că în timp ce oglindiți o persoană, trăiești cu adevărat ceea ce trăiește acea persoană. Dacă ai intenția să manipulezi pe cineva, o dată ce începi să o oglindești, începi de fapt să trăiești ceea ce trăiește ea - așa încât întrebarea care se pune este: Ești dispus să te manipulezi pe tine însuși?

Când oglindești pe cineva nu înseamnă că renunți la identitatea ta. Nu ești în exclusivitate o persoană înclinată spre vizual, auditiv sau tactil. Trebuie să ne străduim cu toții să fim flexibili. Oglindirea creează pur și simplu o comuniune de fiziologie care scoate în evidență omenia împărtășită. Atunci când oglindesc pe cineva, mă bucur de binefacerile sentimentelor, experienței și gândurilor acelei persoane. Este o lecție solidă, frumoasă și dătătoare de putere să vezi cum este să împărți lumea cu alte ființe omeneste.

Imensele succese culturale se înregistrează prin stabilirea unui raport cu masele. Liderii cei mai eficienți sunt maeștri în toate cele trei sisteme de reprezentare. Înclinăm să ne punem încrederea în oameni care comunică cu noi la toate cele trei niveluri și care ne dau un sentiment de coerență; toate cele trei părți ale personalității lor transmit același mesaj. Gândiți-vă la ultimele alegeri pentru președinție. Vi se pară că Ronald Reagan, la vârsta lui, este un tip atrăgător - la vedere? Sunt atrăgătoare tonul vocii lui și felul de a vorbi? Vă poate mișca afectiv, prin sentimente de patriotism și de posibilitate? Cei mai mulți oameni - chiar și cei care nu sunt de acord cu vederile lui politice - ar răspunde cu un „Da!” răsunător la toate cele trei întrebări. Nu-i de mirare că l-au numit Marele Maestru în Arta Comunicării. Gândiți-vă acum la Walter Mondale. Este un bărbat atrăgător, din punct de vedere vizual? Când pun această întrebare la seminare, mare minune dacă 20% din participanți răspund cu „da”. Sunt atrăgătoare tonul vocii lui și felul de a vorbi?

Sunt și mai puțini cei care cred că da. Chiar și cei care sunt de acord cu tot ce spune Mondale, rareori răspund „da” la această întrebare. Vă poate mișca afectiv prin sentimente de patriotism și posibilitate? De obicei, la această întrebare mi se răspunde cu răs. Acesta este unul dintre marile lui defecte. A fost deci o surpriză că Reagan a câștigat printr-o înfrângere catastrofală a celuiilalt?

Gândiți-vă ce i s-a întâmplat lui Gary Hart. Era destul de atrăgător la toate cele trei niveluri. Mondale avea mai mulți bani și fusese la Casa Albă, așa că el părea să aibă șansa logică. Și totuși Hart a rezistat în cursă, însă doar pentru scurt timp. Ce s-a întâmplat? În primul rând, Hart nu era consecvent. Când lumea îl întreba de ce și-a schimbat numele, răspundea că nu avusese un motiv important - însă limbajul corpului și tonul vocii trădau altceva. Ar fi putut înfrunta presa spunând: „Da, mi-am schimbat numele. Dar am făcut în așa fel încât să nu mă judecați după numele meu, ci după ceea ce pot face.” În loc să facă așa, a scâldat-o. A trebuit apoi să fie presat să-și prezinte „ideile noi”, și atunci când în sfârșit a făcut-o, mulți dintre cei prezenți au simțit că nu aveau cine știe ce consistență. Totul era doar o bălbâială.

Da Geraldine Ferraro? Credeți că este atrăgătoare ca aspect vizual? Cam 60% dintre cei pe care i-am întrebat sunt de această părere. Vi se pare că tonul vocii ei este atrăgător? Iată unde pierde Ferraro, și pierde, nu glumă. Între 80 și 90% dintre cei pe care i-am întrebat au spus că vocea ei nu numai că nu este atrăgătoare, ci este chiar iritantă. (Singurele excepții au fost cei din New York City). Și doar 10% au zis că îi putea mișca afectiv. Vă puteți închipui cât este de greu să fii popular - chiar dacă ai cele mai grozave idei din lume - dacă oamenii sunt iritați ori de câte ori deschizi gura? Fiind femeie și fiind de aceeași parte a baricadei cu Mondale nu au ridicat-o pe dna Ferraro în ochii unora. Și totuși nu ei au fost cauza principală că ea nu a obținut sprijin. Tonul vocii ei, încăpacitatea ei de a mișca afectiv oamenii și, în cele din urmă, inconsecvența ei, au costat-o scump. S-au ridicat multe întrebări când s-a constatat că transmitea mesaje contradictorii în legătură cu avorturile, cu cel care declanșează primul atac nuclear, cu finanțele soțului ei, și încă altele. Numai priceperile de comunicare personală ale candidaților democrați au fost suficiente pentru a le face înfrângerea aproape inevitabilă.

Gândiți-vă acum la un succes cultural major, cum este Bruce Springsteen. Sălile sunt ticsite la spectacolele lui, iar el oferă tot ce se poate oferi ca să bucure văzul și auzul. Atrăgător din punct de vedere vizual, vorbește publicului cu vocea sa adâncă, plină de simțire, dezvoltând astfel un raport extraordinar. Pare să fie foarte consecvent.

Gândiți-vă la un președinte din istoria modernă, pe care îl considerați ca având o personalitate puternică, carismatic, capabil să se remarce ... V-ați gândit cumva la John F. Kennedy ? Așa votează 95% dintre cei pe care îi întreb. De ce? Ei bine, există mai multe motive, dar haideți să trecem în

revistă câteva. V-ați dat seama că era atrăgător din punct de vedere vizual? Mai încape vorbă? Rar întâlnesc pe câte cineva care să fie de altă părere. Dar din punct de vedere auditiv? 95% dintre cei pe care i-am întrebat au fost de acord că era atrăgător și din acest punct de vedere. Vă putea mișca afectiv cu remarci de genul: „Nu întrebați ce poate face țara voastră pentru voi, ci ce puteți voi face pentru țara voastră.” Era un maestru în arta comunicării folosită în scopul emoționării oamenilor. Era consecvent? Se pare că Hrușciiov era de această părere. Criza rachetelor cubaneze a fost un test de consecvență între Kennedy și Hrușciiov. Cei doi se priveau ochi în ochi și, după cum remarcă un scriitor, „Hrușciiov clipea.” Studii întreprinse în legătură cu mari personalități au arătat în repetate rânduri că aceștia au mare talent în a crea un raport. Cei care sunt flexibili și atrăgători în toate cele trei moduri pot influența mulți oameni, fie că este vorba de un dascăl, un om de afaceri sau un lider spiritual mondial. Nu este însă nevoie de un talent nativ pentru aceasta. Dacă ești în stare să vezi, să auzi și să simți, poți crea un raport cu orice om, doar făcând ceea ce face și el. Cauți lucrurile pe care să le poți oglindi cât se poate de firesc și nesupărător. Dacă oglindești o persoană astmatică sau care are un spasm îngrozitor, în loc să realizezi un raport, îl vei face să creadă că îți bați joc de el.

Exersând constant, vei reuși să pătrunzi în lumea oricărui om cu care ești și să vorbești în modul lui propriu, pe înțelesul lui. Curând va deveni o a doua natură, și o vei putea face în mod automat, fără s-o mai conștientizezi. Când vei începe să oglindești în mod eficient, vei constata că acest procedeu îți oferă mai mult decât realizarea unui raport și înțelegerea altei persoane. Datorită aceluia lucru care se numește a conduce pas cu pas, vei ajunge să-i faci pe alții să te urmeze. Nu contează cât de diferiți sunteți. Ci contează cum îi întâmpini. Dacă poți stabili un raport suficient cu cineva, nu peste mult timp îi poți schimba comportamentul în așa fel încât să se potrivească cu al tău.

Să vă dau un exemplu. Acum câțiva ani, am început să dezvolt o relație de afaceri cu un medic influent din Beverly Hills. Dar am intrat pe făgașuri diferite. El vroia o decizie imediată în legătură cu o propunere a lui, dar eu a trebuit să plec din oraș și eram singurul în măsură să o iau. Nu i-a plăcut ideea să aștepte pe cineva așa de tânăr- aveam 21 de ani la acea vreme - așa încât era destul de pornit când am ajuns în cele din urmă să ne vedem.

L-am găsit în fața cabinetului, așezat într-o poziție foarte rigidă, cu toți mușchii încordați. Eu eram așezat pe un scaun în fața lui exact în aceeași atitudine și am început să-i oglindesc ritmul respirației. Vorbea repede, așa că vorbeam și eu repede. Gesticula într-un fel neobișnuit, rotindu-și un braț. Am început să fac și eu la fel.

În ciuda împrejurărilor deloc încurajatoare în care ne întâlnisem, am început să ne înțelegem. De ce? Pentru că încercând să găsim o potrivire, stabilisem raportul. Nu peste mult timp, am încercat să văd dacă îl puteam

face să mă urmeze. Mai întâi, mi-am încetinit ritmul vorbirii. L-a încetinit și el. Apoi m-am sprijinit de spătarul scaunului. A făcut și el la fel. La început încercam să mă potrivesc lui și să-l oglindesc. Dar pe măsură ce raportul se dezvoltă, am reușit să-l determin să se potrivească el mie și să mă oglindească. Pe urmă m-a invitat să luăm masa de prânz împreună, și la sfârșitul unei mese care ne-a făcut plăcere amândurora eram cei mai buni prieteni. Ei, acest om mă ura din tot sufletul în momentul în care am intrat pe ușa lui. Așadar nu trebuie să ai niște împrejurări ideale pentru a oglindi cum se cuvine. Nu ai nevoie decât de priceperea de a-ți adapta comportamentul la acela al altcuiva.

Ceea ce am făcut cu acel om se numea a-l conduce pas cu pas. A merge pas cu pas nu înseamnă decât o oglindire elegantă, a te mișca în felul în care se mișcă o persoană, a-ți schimba gesturile pe măsură ce și le schimbă și acea persoană. O dată ce ai reușit să-ți dezvolti deprinderea în oglindirea cuiva, îți poți schimba aproape instinctiv fiziologia și comportamentul, pe măsură ce se schimbă și cealaltă persoană. Raportul nu este ceva static; nu este ceva ce rămâne fix o dată ce a fost stabilit. Este un proces flexibil, dinamic și fluid. Așa cum secretul realizării unei relații durabile, cu adevărat armonioase, este capacitatea de a te schimba și a te adapta la experiențele prin care trece cealaltă persoană, secretul mersului pas cu pas este capacitatea de a schimba vitezele elegant și precis, atunci când le schimbă și cealaltă persoană.

Ghidajul decurge direct din procesul alinierii. Atunci când stabilești un raport cu cineva, creezi o verigă de legătură aproape palpabilă. Ghidajul este la fel de firesc ca și alinierea pas cu pas. Ajungi la o fază în care începi să inițiezi schimbarea, nu te limitezi la a-l oglindi doar, o fază în care raportul este atât de dezvoltat încât atunci când te schimbi, în mod inconștient cealaltă persoană te va urma. Probabil că ți s-a întâmplat ca fiind împreună cu prietenii noaptea târziu, nu te simți deloc obosit, dar ești într-un raport atât de profund cu ei încât atunci când ei cască, îți vine și ție să căști. Cei mai buni agenți de vânzări fac exact același lucru. Atunci când pătrunzi în lumea altei persoane, realizezi un raport și apoi folosești acel raport ca să ghidezi.

Se ridică o întrebare însă atunci când trebuie să stabilești un raport în următoarea situație: ce te faci dacă cineva este furios? Îi oglindești furia sau supărarea? Ei da, asta ar putea fi una din căi. În capitolul următor vom discuta despre modul cum poți sparge tiparul cuiva, indiferent dacă este vorba despre supărare sau frustrare, și cum o poți realiza rapid. S-ar putea să fie mai bine să spargi tiparul decât să oglindești acea supărare. Uneori, oglinzind furia cuiva, poți pătrunde în lumea lui atât de adânc, încât atunci când începi să te relaxezi, va începe să se relaxeze și el. Ia seama, raportul nu se face doar zâmbind. Raport înseamnă receptivitate. Omul de pe stradă, de exemplu, consideră uneori că este absolut esențial să oglindești și furia. În unele situații s-ar putea să fie nevoie să te manifesti

la fel de vijelios în comunicarea ta cu o altă persoană, de vreme ce provocarea pe care ți-o adresează este unul dintre modurile în care este înțeles respectul în această zonă a vieții sociale.

Iată un alt exemplu: angajează-te într-o conversație cu cineva. Oglindește-i atitudinea, vocea și respirația. După o vreme, schimbă-ți treptat atitudinea sau tonul vocii. Te urmează cealaltă persoană după câteva momente? Dacă da, atunci întoarce-te și mergi din nou pas cu pas. Apoi preia din nou conducerea și fă în așa fel încât schimbarea să fie mai puțin bruscă. Dacă atunci când încerci să conduci pe cineva, nu te urmează, înseamnă pur și simplu că raportul nu este suficient dezvoltat. Lucrează în continuare și apoi încearcă din nou.

*„Îl îndemn să privească viețile altor oameni, ca într-o oglindă, și de la alții, să ia exemplu pentru el însuși.”*

- Terențiu

Care este secretul stabilirii unui raport? Flexibilitatea. Ia aminte, bariera cea mai potrivnică este să crezi că și alți oameni au harta pe care o ai tu, și pentru că vezi lumea unilateral, și ei o văd la fel. Marii maeștri în arta comunicării fac rar această greșeală. Ei știu că trebuie să-și schimbe felul de a vorbi, tonalitatea, felul de a respira, gesturile, până când descoperă modul în care pot aborda cu succes persoana respectivă, atingându-și astfel obiectivul.

Dacă nu reușești să comunici cu cineva, este ispititor să consideri că respectivul este un prost fără pereche care refuză să asculte vocea rațiunii. Acest fel de a gândi îți garantează practic că nu vei avea niciodată sorți de

#### MERSUL PAS CU PAS ȘI CONDUCEREA

Mersul digital:

- Potrivește predicatelor
- Potrivește succesiunea de accesare a indiciilor
- Potrivește tonalitatea
- Potrivește înălțimea vocii

Mersul analogic sau oglindirea:

- |                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| • Respirația             | • Schimbarea greutateii           |
| • Pulsul                 | (de pe un picior pe celălalt)     |
| • Umiditatea pielii      | • Mișcarea picioarelor            |
| • Poziția capului        | • Felul cum stau părțile corpului |
| • Mișcările feței        | • Relația spațială                |
| • Mișcările sprâncenelor | • Gesturile mâinilor              |
| • Mărirea pupilelor      | • Mișcările corpului prin spațiu  |
| • Încordarea musculară   | • Ținuta corpului                 |



izbândă. Este mai bine să-ți schimbi cuvintele și manifestările comportamentale până când se potrivesc cu felul lui de a vedea lumea.

Unul dintre principiile esențiale ale PNL este că rostul comunicării tale este răspunsul pe care îl obții. Responsabilitatea în comunicare îți aparține. Dacă încerci să convingi pe cineva să facă un anumit lucru, și face altceva, atunci eroarea este în comunicarea ta. Tu ești acela care nu a găsit o cale ca mesajul să fie recepționat.

Acest lucru este absolut esențial în tot ceea ce faci. Haideți să vedem cum stau lucrurile în sistemul de învățământ. Tragedia cea mai mare este că majoritatea profesorilor își cunosc materia, dar nu-și cunosc elevii. Nu știu în ce fel își prelucrează datele elevii lor, nu cunosc sistemele reprezentative ale elevilor lor, nu știu cum funcționează mintea elevilor lor.

Cei mai buni profesori știu din instinct cum să ghideze și să alinieze. Ei sunt capabili să stabilească un raport, astfel încât mesajul lor este recepționat. Dar nu există un motiv anume pentru care nu toți profesorii pot învăța să facă același lucru. Învățând să-i alinieze pe elevi, învățând să prezinte informațiile în forma în care elevii pot efectiv să le prelucreze, profesorii ar putea revoluționa lumea învățământului. Unii profesori consideră că de vreme ce ei își cunosc materia, de orice hibă în comunicare sunt de vină doar elevii care nu învață. Însă rostul comunicării nu este conținutul ei, ci răspunsul. Poți să știi câte-n lună și în stele despre Imperiul Roman, dar dacă nu poți stabili un raport, nu poți trece informațiile de pe harta ta, pe harta altcuiva, cunoașterea ta nu valorează nimic. De aceea, cei mai buni profesori sunt cei care reușesc să stabilească un raport. Circulă o poveste despre o clasă în care toți copiii - în glumă - au hotărât ca la ora 9 fix să trântescă pe jos cărțile, ca să o facă pe profesoară să plece. Fără să clipească măcar, profesoara a lăsat jos creta, a luat o carte și i-a dat drumul să cadă. „Îmi pare rău de întârziere," a zis ea. După această întâmplare, copiii îi mâncau din palmă.

Fondatorii PNL dau un exemplu fascinant al felului în care ar trebui să funcționeze învățământul. Este vorba despre un student la o facultate tehnică al cărui sistem reprezentational primar era tactil. La început avea mari probleme în a învăța cum să citească schemele electrice. Găsea că materia era grea și plicticoasă. De fapt, problema lui era că nu înțelegea conceptele care erau prezentate vizual.

Apoi, într-o zi, a început să-și închipuie cum ar fi dacă el ar fi un electron care plutește prin circuitul a cărui diagramă o vedea în fața ochilor. Și-a imaginat diferitele lui reacții și schimbări comportamentale pe când venea în contact cu componentele din circuit, simbolizate de caracterele din schemă. Aproape în același moment, diagramele au început să capete mai mult sens pentru el. Au început chiar să-i placă. Fiecare schemă reprezenta pentru el o nouă odisee. I-a plăcut așa de mult încât a sfârșit prin a deveni inginer. A reușit pentru că a fost capabil să învețe folosind sistemul său preferat de reprezentare. Aproape toți copiii care renunță la

școală sunt capabili să învețe. Doar că noi nu învățăm niciodată cum să le predăm. Nu am stabilit niciodată raport cu ei și niciodată nu ne-am potrivit strategiilor lor de învățare.

Am pus accentul pe învățământ pentru că, până la urmă, este ceva prin care trecem cu toții, acasă, cu copiii noștri, sau la serviciu, cu angajații ori cu colegii noștri. Ceea ce funcționează într-o clasă, funcționează și într-un birou ori o cameră de zi. În legătură cu farmecul raportului, există un lucru minunat care trebuie spus. Este una dintre priceperile cele mai accesibile din lume. Ca s-o deprinzi, nu ai nevoie nici de manuale, nici de cursuri. Nu trebuie să traversezi lumea ca să studiezi la picioarele unui maestru, tot așa cum nu ai nevoie să obții o diplomă. Singurele instrumente de care ai nevoie sunt ochii tăi, urechile tale, simțul tactil, gustul și mirosul.

Poți începe să cultivi un raport chiar acum. Întotdeauna comunicăm și ne influențăm unii pe alții. Raport înseamnă pur și simplu să le faci pe amândouă cât mai eficient cu putință. Poți face acest lucru atunci când aștepti un avion, oglindind oamenii care stau la rând ca și tine. Sau la magazinul de unde îți faci cumpărăturile. Poți exersa la serviciu sau acasă. Dacă atunci când te prezinți la un interviu pentru obținerea unui post, te potrivești și oglindești persoana cu care discuți, te va plăcea imediat. Folosește raportul în afacerea ta, pentru a stabili imediat legătura cu clienții. Dacă vrei să devii maestru în arta comunicării, tot ce trebuie să faci este să pătrunzi în lumea altor oameni. Acum ai deja cunoștințele de care ai nevoie pentru a o face.

Mai există o cale de stabilire a raportului, seturi întregi de semne distinctive care te ajută să determini alegerile pe care le fac oamenii. Acestea se numesc ...

## Capitolul XIV

# Distincții ale desăvârșirii: metaprogramele

*„Când atingi coarda sensibilă, poți zice orice. Când n-o atingi, nu poți zice nimic; problema delicată este să o găsești.”*

*- George Bernard Shaw*

Ca să îți dai seama cel mai bine cât de uluitoare este diversitatea reacțiilor umane, nu trebuie decât să te adresezi unui grup de oameni. Imposibil să nu observi cât de diferit reacționează oamenii la același lucru. Le spui o poveste care să-i motiveze și unul stă încremenit, pe altul îl ia cu somn, de plictiseală. Le spui o glumă, unul râde de nu mai poate, iar pe fața altuia nu se clintește nici măcar un mușchi. Ești tentat să crezi că fiecare persoană ascultă într-un limbaj mental diferit.

Întrebarea este: de ce reacționează oamenii atât de diferit la mesaje identice? De ce cineva vede paharul jumătate plin cu apă, iar altcineva îl vede jumătate gol? De ce cineva aude un mesaj și simte că este plin de energie, entuziasm și motivație, în timp ce altul care aude exact același mesaj nu reacționează deloc? Shaw avea mare dreptate. Dacă i te adresezi cuiva și îi găsești coarda sensibilă, poți face orice. Dar dacă nu-i găsești această coardă, n-ai făcut nimic. Mesajul cel mai însuflețitor, gândul cel mai profund, părerea cea mai inteligentă, sunt toate complet lipsite de sens dacă nu sunt înțelese atât din punct de vedere intelectual cât și afectiv de persoana căreia îi sunt adresate. Acestea sunt mari secrete nu numai ale puterii personale, dar și ale multor altor probleme cu care ne confruntăm în colectiv. Dacă vrei să devii maestru în arta comunicării, atât în afaceri cât și în viața personală, trebuie să știi să găsești calea către coarda sensibilă.

Această cale trece prin metaprograme. Metaprogramele sunt secretele felului în care o persoană prelucrează informațiile. Sunt puternice tipare interioare care ajută la determinarea modului în care ea își formează reprezentările interioare și își dirijează comportamentul. Metaprogramele

sunt programele interioare (sau firi) pe care le folosim pentru a hotărî căror fapte le acordăm atenție. Deformăm, ștergem și generalizăm informații pentru că mintea conștientă poate fi atentă la un număr de informații într-un anumit moment.

Creierul nostru prelucrează informațiile într-un mod foarte asemănător cu al unui calculator. Este nevoie de un număr fantastic de date și le organizează într-o configurație care să fie pe înțelesul acelei persoane. Un calculator nu poate face nimic fără programe, care furnizează structura capabilă să îndeplinească sarcini specifice. Metaprogramele funcționează foarte asemănător în creierul nostru. Ele furnizează structura care guvernează faptele cărora le acordăm atenție, ce rost găsim noi experiențelor noastre, precum și direcțiilor către care să ne îndrepte acestea. Ele ne oferă baza pe care hotărâm că un anumit lucru este interesant ori anost, o binecuvântare potențială ori o amenințare potențială. Pentru a comunica cu un calculator, trebuie să-i înțelegi programul. Pentru a comunica eficient cu o persoană, trebuie să-i înțelegi metaprogramele.

Oamenii au tipare comportamentale, și au tipare conform cărora își organizează experiențele pentru a crea acele manifestări comportamentale. Numai înțelegând acele tipare mentale te poți aștepta ca mesajul tău să ajungă la destinația dorită, fie că este vorba să determini pe cineva să cumpere o mașină, fie să îl/o faci să înțeleagă că îl/o iubești. Deși situațiile pot fi variate, există totuși o structură constantă a felului în care oamenii înțeleg lucrurile și își organizează modul de gândire.

Primul metaprogram implică deplasarea către ceva sau îndepărtarea.

Orice comportament uman gravitează în jurul imboldului de a obține plăcere sau a evita durerea. Te tragi înapoi de la un chibrit aprins de teamă să nu-ți arzi mâna. Dar stai și privești un apus minunat pentru că îți produce plăcere mărețul spectacol celest pe măsură ce ziua alunecă în noapte.

Același lucru se petrece și când este vorba de acțiuni mai neclare. Cineva poate merge un kilometru pe jos până la serviciu pentru că îi place să facă mișcare. Un altul poate face același lucru pentru că are o fobie teribilă de mașină. Cineva poate citi Faulkner, Hemingway, sau Fitzgerald pentru că îi place proza lor și analiza naturii umane. Se îndreaptă către ceva care îi face plăcere. Un altul poate citi aceiași autori pentru că nu vrea ca oamenii să creadă despre el că este un nătâng incult. Acesta nu caută atât plăcerea cât încearcă să evite durerea: se îndepărtează de ceva, nu se deplasează către ceva.

Cât despre celelalte metaprograme pe care le voi prezenta, acest proces nu cuprinde absolut toate cazurile. Fiecare dintre noi se apropie de unele lucruri și se depărtează de altele. Nimeni nu răspunde la fel fiecărui stimul în parte, deși fiecare are un mod dominant, o tendință puternică spre un program sau altul. Unii oameni înclină să își asume riscul, în mod curios și cu forță. S-ar putea să se simtă cel mai în largul lor când se deplasează către ceva care îi întărește. Alții înclină să fie mai precauți, mai prevăzători.

mai prudenți, aceștia văd lumea ca pe un loc mai periculos. Ei înclină să își facă de lucru mai departe de lucruri amenințătoare ori periculoase, și nu lângă cele provocatoare. Pentru a afla încotro se îndreaptă oamenii, întrebă-i ce anume vor într-o relație - o casă, o mașină, o slujbă, sau altceva. Vă vor spune ce anume vor sau ce anume nu vor?

Ce înseamnă această informație? Totul. Dacă ești om de afaceri și vinzi un produs, îl poți promova în două feluri, prin ceea ce face sau prin ceea ce nu face. Poți încerca să vinzi mașini subliniind faptul că sunt rapide, lucioase sau sexy, sau poți scoate în evidență că nu consumă multă benzină, întreținerea lor nu costă mult, și sunt deosebit de sigure în caz de impact. Strategia pe care o folosești depinde în întregime de strategia persoanei cu care încerci să închei târgul. Decât să folosești metaprogramul greșit cu o persoană, mai bine ai sta acasă. Ar însemna să încerci să-l îndrepti către ceva, pe când el nu vrea decât să găsească o scuză ca să dea înapoi.

Ține minte, o mașină poate merge pe același drum înainte sau înapoi. Nu depinde decât de direcția spre care se află cu fața. Același lucru este valabil și pe o bază personală. Să zicem că vrei ca fiul tău să-și petreacă mai mult timp cu temele pentru școală. I-ai putea spune: „Ar fi mai bine să înveți că altfel nu intri la colegiu.” sau: „Uită-te la Fred. Nu a învățat, a căzut la examen și își va petrece viața punând benzină cu pompa. Așa ceva îți dorești tu de la viață?” Cât de bine va funcționa acea strategie? Depinde de copilul tău. Dacă este motivat primar să se îndepărteze, atunci strategia va funcționa. Dar ce se va întâmpla dacă se apropie de lucruri? Dacă este motivat de lucruri care îl provoacă, apropiindu-se de cele care i se par atrăgătoare? Dacă așa reacționează, atunci nu vei reuși să-i schimbi comportamentul oferindu-i exemplul unui lucru de care să se îndepărteze. Poți să te cerți cu el până te învinețești la față, dar nu ai atins coarda sensibilă. Tu vorbești pe latinește și copilul înțelege grecește. Îți irosești și timpul tău și îl irosești și pe al lui. De fapt, oamenii care se apropie de ceva nu se împacă cu cei care se îndepărtează de ceva. Ar trebui să-ți motivezi copilul spunându-i mai bine: „Dacă îți vezi de lecții, ai dreptul să-ți alegi ce facultate vrei să urmezi.”

Al doilea metaprogram se ocupă cu cadre de referință interioare și exterioare. Întrebă pe altcineva cum își poate da seama dacă face o treabă bună. Pentru anumiți oameni, dovada vine din exterior. Șeful te bate pe spate și zice că ai făcut treabă bună. Capeți o mărire de salariu. Câștigi un premiu mare. Munca ta este remarcată și apreciată de colegii tăi. Atunci când obții acel gen de apreciere exterioară, știi că ceea ce ai lucrat este bine. Acesta este un cadru exterior de referință.

Pentru alții, dovada vine din interior. Aceștia „știu în sinea lor” atunci când au făcut treabă bună. Dacă ai un cadru interior de referință, poți proiecta o clădire care câștigă tot felul de premii de arhitectură, dar dacă nu simți că este ceva special, nici o intervenție din exterior nu te va convinge de contrariu. Și invers, s-ar putea să faci un lucru care primește

o apreciere caldă din partea șefului și a colegilor, dar dacă tu simți că este ceva deosebit, vei avea încredere în propriile tale instincte și nu în ale lor. Acesta este un cadru interior de referință.

Hai să zicem că încerci să convingi pe cineva să participe la un seminar. Ai putea spune: „Trebuie să participi la acest seminar. E grozav. Am fost și eu și toți prietenii mei și s-au simțit minunat cu toții și au vorbit zile-n șir despre el. Cu toții spun că le-a schimbat pe deplin viața în bine.” Dacă persoana cu care vorbești are un cadru exterior de referință, există șansa să-l convingi. Dacă toți zic că este adevărat, și el va considera de cele mai multe ori că este probabil adevărat.

Dar dacă are un cadru interior de referință? Ți va fi greu să-l convingi spunându-i ce părere au ceilalți. Asta nu înseamnă nimic pentru el. Nu prelucrează datele. Nu-l poți convinge decât apelând la lucruri pe care le știe și el. Ce-ar fi să-i spui: „Mai ții minte seria de prelegeri la care te-ai dus anul trecut? Mai ții minte că ai zis că era cea mai profundă experiență pe care ai avut-o în ultimii ani? Ei bine, am aflat despre ceva care s-ar putea să fie ceva asemănător; cred că dacă vrei să încerci, s-ar putea să constăți că este același tip de experiență. Ce zici?” Va funcționa oare așa? Sigur că da, pentru că îi vorbești pe limba lui.

Este important să remarcăm că toate aceste metaprograme sunt legate de context și de stres. Dacă ai făcut ceva timp de 10-15 ani, probabil că ai un puternic cadru interior de referință; dacă ești nou în branșă, s-ar putea să nu ai un cadru interior de referință atât de puternic în legătură cu ce este bine sau ce este rău în contextul respectiv. Astfel, tinzi să-ți dezvolți în timp preferințe și tipare. Chiar dacă ești dreptaci, îți folosești totuși stânga în diferite situații în care este de folos. Același lucru este valabil și cu metaprogramele. Nu mergi doar într-un sens. Poți să diversifici. Poți să mai schimbi.

Ce fel de cadru de referință au cei mai mulți lideri - interior sau exterior? Un lider cu adevărat eficient trebuie să aibă un puternic cadru interior. Nu ar fi cine știe ce lider dacă și-ar pierde timpul întrebând oamenii ce cred despre ceva înainte ca el să înceapă vreo acțiune. Și, ca și cu metaprogramele, trebuie obținut un echilibru ideal. Țineți minte, puțini oameni operează doar dintr-o extremă. Un lider cu adevărat eficient mai trebuie să fie capabil să absoarbă informații și din exterior. În cazul în care nu este în stare, conducerea devine megalomanie.

La sfârșitul unuia dintre seminarele mele recente deschise pentru invitați, a venit un tip la mine împreună cu trei prieteni și mi-a spus verde în față: „Pe mine nu m-ai cumpărat!” Încerca tot ce-i stătea în puteri ca să mă provoace. M-am lămurit repede că făcea alegerea după un cadru interior de referință. (Cei orientați exterior rareori vin de-a dreptul să-ți spună ce să faci și cum să faci.) Din conversația cu prietenii lui, a reieșit și că se îndepărta de lucruri. Așa că i-am spus: „Eu nu te pot convinge să faci ceva. Tu ești singurul în măsură s-o faci.” Nu a știut cum să ia acest

răspuns. Se aștepta ca eu să-i bag pe gât marfa mea și el să mi-o respingă. Acum n-avea încotro și trebuia să fie de acord cu ceea ce spusesem eu, pentru că știa în sinea lui că era adevărat. Apoi i-am spus: „Ești singura persoană care știe cine are de pierdut dacă nu vii la curs.” În condiții normale, o asemenea remarcă mi-ar fi sunat groaznic. Dar eu îi vorbeam pe limba lui, și a mers. Remarcați, nu am spus că el va pierde dacă nu participa. Dacă aș fi spus așa, niciodată nu ar fi participat. Dar eu i-am spus: „Ești singurul care știe” (cadru interior de referință) „cine va pierde” (se depărtează de) „dacă nu vii”. Iar el mi-a spus: „Da, așa e!”, și s-a dus în fundul sălii și s-a înscris.

u

Dacă acest fapt s-ar fi petrecut înainte să fi aflat eu de metaprograme, aș fi încercat să-l conving să vorbească cu alții (cadru exterior de referință) care fuseseră deja la curs, și i-aș fi spus despre toate avantajele pe care le putea obține dacă participa (îndreptare către). Dar acesta ar fi fost un mod care m-ar fi interesat pe mine, nu pe el.

Al treilea set de metaprograme presupune alegerea după preferințe proprii sau alegerea după preferințele altora. Unii oameni consideră interacțiunile umane mai întâi în termeni de ce au ei înșiși de câștigat, iar alții, în termeni de ce pot face pentru ei înșiși și pentru alții. Sigur că oamenii nu cad întotdeauna într-o extremă sau alta. Dacă alegi numai judecând după tine, devii un egoist plin de tine. Dacă alegi numai judecând după alții, devii un martir.

Dacă ești implicat în angajarea de personal, nu ai vrea să știi ce loc ar ocupa un solicitant pe această scală? Nu demult, o mare companie aeriană a aflat că din 95% din plângerile prezentate, 5% erau ale angajaților lor. Acești 5% alegeau numai și numai judecând după ei; nu îi interesa decât propria lor persoană, nu și ceilalți. Erau niște angajați neconștiincioși? Da și nu. Era limpede că ocupau posturi nepotrivite și că nu făceau treabă bună, deși poate că de felul lor erau deștepți, sârguincioși și devotați. Erau poate oamenii potriviți, la locul nepotrivit.

Ce credeți că a făcut compania? I-a înlocuit cu oameni care alegeau judecând după alții. Compania a stabilit acest lucru organizând interviuri în grup, în care presupușii viitori angajați erau întrebați de ce vroiau să lucreze pentru acea companie. Majoritatea indivizilor s-au gândit că sunt judecați după răspunsurile pe care le dădeau de față cu grupul, când, de fapt, ei erau judecați după comportamentul lor ca membri ai publicului. Adică, indivizi care acordau cea mai mare atenție și priveau drept în față, zâmbeau sau își manifestau sprijinul față de persoana care le vorbea au primit cea mai înaltă apreciere, iar ceilalți care acordau doar puțină atenție sau deloc și își vedeau de lumea lor în timp ce ceilalți vorbeau, au fost considerați ca având o fire egoistă și nu au fost angajați. Rata reclamațiilor/plângerilor către companie a scăzut astfel sub 80%, ca urmare a acestei măsuri. Iată de ce metaprogramele sunt atât de importante în lumea afacerilor. Cum poți evalua o persoană dacă nu știi ce anume o motivează? Cum poți

pune pe postul pe care îl ai liber persoana potrivită, în materie de priceperi necesare, capacitatea de a învăța și concepțiile ei? O mulțime de oameni deștepți își îndeplinesc obligațiile de serviciu complet frustrați pentru că ocupă posturi care nu le solicită din plin calitățile lor intrinseci. Ceea ce poate însemna obligație într-un context, într-altul poate fi un bun de preț.

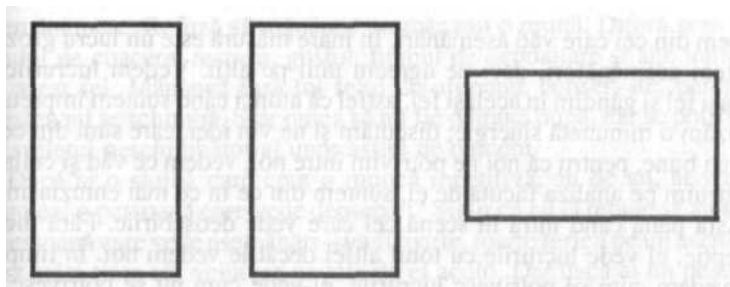
Într-o afacere cu servicii, așa cum sunt liniile aeriene, este evident că ai nevoie de oameni care pun interesele altora înaintea intereselor lor. Dacă îți trebuie un cenzor, s-ar putea să ai nevoie de cineva care judecă după interesul lui. De câte ori ți s-a întâmplat să ai de a face cu cineva care te-a lăsat cu treburile încurcate pentru își făcea bine treaba din punct de vedere intelectual, dar nu și afectiv? Este ca un doctor care s-ar gândi numai la el. Poate că este un scripitor diagnostician, dar dacă nu simți că îi pasă de tine, tratamentul lui nu va fi cel mai eficient. Un asemenea individ ar fi bun mai degrabă într-un post de cercetător și nu de clinician. A pune omul potrivit la locul potrivit rămâne una dintre marile probleme în lumea afacerilor americane. Dar este o problemă care s-ar putea rezolva dacă oamenii ar ști cum să evalueze modurile în care solicitanții de posturi prelucrează informațiile.

Este momentul să remarcăm că nu toate metaprogramele sunt create egal. Se simt oamenii mai bine dacă se deplasează către ceva sau dacă se îndepărtează de ceva? Ar fi lumea asta mai bună dacă oamenii ar pune mai mult interesele altora înaintea propriilor interese și mai puțin invers? Poate că da. Dar viața este așa cum este. nu așa cum am vrea noi să fie. Poate vrei ca fiul tău să se apropie de ceva, și nu să se depărteze. Dacă vrei neapărat să comunici cu el, trebuie s-o faci într-un fel care să meargă, și nu în felul care îți sună ție că ar trebui să meargă lucrurile pe lumea asta. Secretul este să observi o persoană cu mare atenție, să asculți ce spune, ce fel de metafore folosește, ce fiziologie dezvăluie, când este atent și când este plictisit. Oamenii își dezvăluie metaprogramele atunci când îi urmărești constant. Nu trebuie cine știe ce studii profunde ca să-ți dai seama către ce înclină cineva și ce este mai important pentru el într-un moment sau altul. Pentru a afla dacă oamenii aleg după interesele altora sau după interesele lor, observă câtă atenție arată altor oameni. Se apleacă spre oameni și pe fața lor se citește grijă față de ceea ce le spun alți oameni sau stau cu spatele sprijinit și rămân plictisiți și nereceptivi? Fiecare pune interesele lui înaintea intereselor celorlalți, și uneori este important să facem așa. Problema este ceea ce facem în mod constant și dacă procedura de alegere ne permite să obținem rezultatele pe care le dorim.

Al patrulea program de alegere se referă la potriviri și nepotriviri. Aș vrea să încerc un experiment cu voi. Priviți aceste figuri și spuneți cum se aseamănă unele cu altele.

Dacă v-aș fi cerut să descrieți relațiile dintre cele trei figuri, ați putea răspunde în multe feluri. Ați putea spune că toate sunt dreptunghiuri. Ați putea spune că toate au câte patru laturi. Ați putea spune că două sunt verticale, două orizontale, sau că două sunt în picioare și unul culcat, sau





că nici una din figuri nu are exact aceeași legătură cu celelalte două. Sau că una este diferită, iar celelalte două asemănătoare.

Sunt sigur că vă puteți gândi și la alte descrieri. Dar ce se întâmplă aici? Toate acestea sunt descrieri ale aceluiași desen, dar din puncte de vedere total diferite. Așa este și în cazul potrivirilor și nepotrivirilor. Acest metaprogram stabilește modul în care vă sortați informațiile pentru a învăța, a înțelege și altele de acest fel. Unii oameni sunt receptivi la lumea exterioară prin găsirea de asemănări. Privesc lucrurile și caută să vadă ceea ce au în comun. Sunt cei care caută potriviri. Așadar când privesc desenul, ar putea spune: „Ei bine, toate sunt dreptunghiuri.” Altcineva, din aceeași categorie, găsește asemănări cu excepții. El ar putea spune privind desenul: „Sunt toate dreptunghiuri, dar două sunt în picioare, iar unul culcat.”

Alți oameni sunt cei care văd nepotriviri - oamenii care văd diferențele. Și aceștia sunt de două feluri. Unul din cele două tipuri privește la lumea din jurul său și vede cât de diferite sunt lucrurile. Privind figurile, acesta ar putea spune că toate sunt diferite și că sunt în relații diferite unele cu altele. Că nu seamănă deloc. Celălalt fel de persoană vede deosebiri cu excepții. Este precum unul care vede asemănări cu excepții - dar pe invers - vede mai întâi deosebirile, apoi adaugă trăsăturile pe care le au în comun. Pentru a stabili dacă o persoană face parte dintr-o categorie sau alta, întreabă-l despre relația dintre orice set de obiecte sau situații și constată dacă pune accentul mai întâi pe asemănări sau pe deosebiri. Îți poți închipui ce se întâmplă când cineva care vede doar asemănări se întâlnește cu altcineva care vede doar deosebiri? Atunci când unul spune că sunt asemănătoare, celălalt spune: „Ba nu, nu sunt. Nu seamănă deloc!” Raționamentul persoanei care vede doar asemănări este că toate sunt dreptunghiuri. Raționamentul celui care vede doar deosebiri este că grosimea liniilor s-ar putea să nu fie aceeași la toate cele trei figuri. Deci, cine are dreptate? Amândoi, desigur: totul depinde de percepția fiecăruia. Totuși, persoanele care văd numai deosebiri stabilesc cu greu un raport cu oamenii pentru că adesea ele creează deosebiri. Mai ușor stabilesc raport cu unul la fel cu ei.

Cât de important este să înțelegi aceste distincții? Să vă dau un exemplu din afacerea mea. Am cinci parteneri, și cu o singură excepție, ceilalți

suntem din cei care văd asemănări. În mare măsură este un lucru grozav. Suntem asemănători, deci ne agreem unii pe alții. Vedem lucrurile în același fel și gândim în același fel, astfel că atunci când suntem împreună, realizăm o minunată sinergie; discutăm și ne vin idei, care sunt din ce în ce mai bune, pentru că noi ne potrivim între noi, vedem ce văd și ceilalți, construim pe analiza făcută de ei, suntem din ce în ce mai entuziasmați.

Asta până când intră în scenă cel care vede deosebiri. Fără nici o excepție, el vede lucrurile cu totul altfel decât le vedem noi. În timp ce noi vedem cum se potrivesc lucrurile, el vede cum nu se potrivesc. În timp ce noi ne entuziasmăm și mergem mai departe, se bagă el și ne spune că n-o să meargă, apoi se lasă pe spate cu o bufnitură, ca și când s-ar trânti de sus pe un buștean, fără să mai ia în seamă nimic din ceea ce vedem noi, ci văzând tot soiul de probleme cu care noi nu vrem să ne batem capul. Noi ne avântăm spre înălțimi, către ozonul mental. El vrea să marcheze un punct și zice: „Da? Dar asta? Dar aia?”

Este o pacoste? Mai încapă vorbă? Este un partener valoros? Sigur că este. Ceea ce trebuie să facem noi este să-l folosim la momentul potrivit în procesul de planificare. Nu îl lăsăm să-și bată capul cu amănuntele sau să ne strice întâlnirile de idei sclipitoare. Sinergia realizată în urma planificării pe care o facem împreună este mai prețioasă decât săcâiala lui de cusurgiu. Și apoi, când ne mai domolim, avem nevoie disperată de cineva care să vadă găurile din cașcaval, să vadă inconsecvența, să vadă unde nu se potrivesc lucrurile, cum nu se îmbină. Aceasta este funcția lui și adesea ne salvează de noi înșine.

Aceste persoane formează o minoritate. Generalizările oferite de statistică arată că aproximativ 35% din cei chestionați erau persoane care văd deosebiri. (Dacă faceți parte din această categorie, probabil că veți spune că aprecierile nu sunt exacte.) Aceste persoane sunt extrem de valoroase pentru că înclină să vadă ceea ce ceilalți nu văd. Aceștia nu sunt de obicei niște suflete cu inspirație poetică. De multe ori, chiar atunci când se entuziasmează, încep să vadă nepotrivirile și găsesc ei o cale ca să se dezumfle. Însă sensibilitățile lor analitice, critice, sunt importante pentru orice afacere. Gândiți-vă la un eșec catastrofal în afaceri ca acela din filmul *Heaven's Gate* (Poarta Raiului). Dacă ați putut să priviți dincolo de scenele filmului, ați fi descoperit poate o mână de oameni care văd asemănări, cu cadre interioare de referință - îndreptându-se cu toții către un țel, fără să privească la nimic de care să trebuiască se îndepărteze. Aveau o nevoie acută de un individ care vede nepotrivirile și care să le spună: „Ia stați puțin. Dar cu asta ce facem?” și să le spună despre ce era vorba, într-un fel care să poată fi acceptat de cadrele interioare de referință ale creatorilor. Modurile de potrivire ori de nepotrivire sunt extrem de importante pentru că pot acționa în atâtea feluri, chiar în nutriție. Persoanele exagerate care văd numai potriviri pot ajunge adesea să mănânce ceva ce nu le face bine, pentru că ei vor alimente care adesea sunt

asemănătoare. Refuză să mănânce un măr sau o prună. Diferă prea mult gradul de coacere, *textura*, gustul, timpul de depozitare și alte variabile de acest fel. Mănâncă însă tot felul de alimente conservate, pentru că acestea nu se schimbă. S-ar putea să nu fie o hrană bună, dar se potrivește cu sufletul neschimbător al unor astfel de oameni.

Dacă ai o slujbă care cere o muncă repetitivă, an de an, ai vrea să angajezi o persoană care vede deosebiri? Sigur că nu. Trebuie să angajezi o persoană care vede asemănări - va fi foarte, foarte fericit pe un asemenea post atâta timp cât vei avea nevoie de el acolo. Dar dacă ai un post care necesită foarte multă flexibilitate, sau schimbare constantă, ai angaja pe acest post o persoană care vede asemănări? Evident că nu. Aceste distincții pot fi de mare folos pentru a descoperi în ce fel de posturi ar fi oamenii cel mai fericiți pentru cele mai lungi perioade de timp.

Hai să discutăm cazul unui jucător de fotbal care trage la poartă. Cu câțiva ani în urmă, a început sezonul cu mare succes, trăgând șuturi de mare precizie. Dar pentru că era din aceia care văd nepotriviri, s-a simțit obligat în scurt timp să înceapă să-și diversifice activitatea, motiv pentru care a intrat într-un declin. A fost convins să se concentreze asupra diferitelor tipuri de admiratori aflați în spatele porții pe fiecare stadion în parte. Concentrându-se să vadă cât de diferiți erau, putea să studieze după pofta inimii ceva atât de banal în timp ce își dădea toată osteneala să joace bine acolo unde conta cu adevărat acest lucru.

Ați folosi aceleași tehnici de convingere cu un individ care vede potrivirile și cu unul care vede nepotrivirile? I-ai vedea lucrând pe același post? I-ai trata pe amândoi cu strategii de potrivire în același mod? Sigur că nu. Nu spunem însă că strategiile sunt imuabile. Oamenii nu sunt precum câinii lui Pavlov. Ei își pot modifica strategiile într-o oarecare măsură, dar numai dacă cineva le spune pe limba pe care o înțeleg ei cum să facă acest lucru. Este nevoie de un efort și o răbdare uluitoare să transformi un individ care vede doar nepotriviri, într-unul care vede doar potriviri, dar îl poți ajuta să cedeze și să fie ceva mai puțin urâcios și nepractic pe parcursul procesului. Acesta este unul dintre secretele traiului cu oameni diferiți de tine. Pe de altă parte, pentru cei care văd asemănări este folositor să vadă mai multe deosebiri, pentru că au înclinația să generalizeze. S-ar putea ca unei astfel de persoane să-i fie de folos să constate toate deosebirile dintre săptămâna curentă și cea care a trecut, sau între orașele pe care le vizitează (în loc să spună că Los Angeles seamănă mult cu New York). Concentrați-vă puțin și asupra deosebirilor - pentru că ele fac parte din sarea și piperul vieții.

Pot trăi fericiți doi oameni diferiți - unul care vede asemănări, iar celălalt deosebiri? Sigur - atâta timp cât se înțeleg unul pe altul. Astfel, atunci când apar diferențele, își vor da seama că celălalt nu este rău sau greșește, ci doar percepe lucrurile altfel. Nu trebuie să fii exact ca celălalt ca să poți stabili un raport. Trebuie să-ți amintești diferențele dintre felurile

în care fiecare dintre voi percepeți lucrurile și să învățați cum să vă respectați și să vă apreciați unul pe celălalt.

Următorul metaprogram se referă la ce anume este nevoie ca să convingi pe cineva de ceva. Strategia persoanei care convinge este formată din două părți. Pentru a vedea ce anume poate convinge pe cineva, trebuie mai întâi să afli de ce cărămizi senzoriale are nevoie ca să poată fi convins, și apoi trebuie să descoperi cât de des trebuie să primească acești stimuli până să fie convins. Pentru a descoperi acest metaprogram de convingere, întreabă: „Cum poți afla când altcineva se pricepe să facă ceva foarte bine? Trebuie să: a) îl vezi sau să-l urmărești când lucrează, b) să auzi despre cât de priceput este, c) să o faci o dată cu el, sau d) să citești despre priceperea lui?” Răspunsul poate fi o combinație a acestora. Poți crede că cineva este priceput atunci când îl vezi lucrând și când ți-o spun alții. Următoarea întrebare este: „Cât de des trebuie să-ți demonstreze cineva cât este de priceput până să te convingi de asta?” Există patru răspunsuri posibile: a) imediat (de exemplu, dacă îți dovedește o dată că se pricepe la ceva, atunci îl crezi), b) de un anumit număr de ori (două sau mai multe), c) după o anumită perioadă de timp (să zicem, câteva săptămâni, sau o lună sau un an), și d) în mod constant. În ultimul caz, o persoană trebuie să demonstreze că este pricepută, de fiecare dată.

Dacă ești conducătorul unei organizații, una dintre cele mai valoroase stări pe care o poți realiza cu angajații tăi este încredere și raport. Dacă ei știu că îți pasă de ei, vor munci pentru tine mai mult și mai bine. Dacă nu au încredere în tine, nu-și vor da osteneala. Dar această încredere se câștigă într-o anumită măsură fiind atent la diferitele nevoi ale fiecăruia. Unii vor stabili o relație și o vor păstra. Dacă știu că joci corect și că îți pasă de ei, poți stabili o legătură care va dura până când vei face ceva care o va trăda.

Acest lucru nu este valabil pentru toată lumea. Unii angajați au nevoie de mai mult decât atât, fie o vorbă bună, un referat de apreciere, o dovadă de sprijin public, sau de îndeplinit o sarcină importantă. S-ar putea să fie la fel de devotați și la fel de talentați, dar au nevoie de mai multă verificare din partea ta decât au ceilalți. Au nevoie de o dovadă mai vie că legătura dintre voi este încă valabilă. Tot astfel, orice bun agent de vânzări își știe clienții cărora le vinde marfă doar o dată, și ei devin clienții lui pentru totdeauna. Alții însă trebuie să vadă marfa de două-trei ori până se hotărăsc să o cumpere, pe când alții au nevoie și de 6 luni până să cumpere din nou. Mai este și „preferatul” vânzătorului - cel care ți-a folosit produsul ani de zile, și de fiecare dată vrea să-i spui de ce să-l folosească. Același proces se desfășoară cu și mai mare intensitate în cadrul relațiilor personale. Pentru unii, dacă le dovedești o singură dată dragostea ta, le-ai dovedit-o pentru totdeauna. Altorii trebuie să le-o dovedești zilnic. Valoarea înțelegerii acestor metaprograme stă în faptul că îți furnizează planul de bătaie pentru a convinge pe cineva. Știi dinainte de ce va fi nevoie ca să-l

convingi, și nu mai ești supărat pe persoana căreia trebuie să-i dovedești de fiecare dată. Te aștepti de la ea la acel comportament.

Un alt metaprogram este posibilitate față de necesitate. Întrebă pe cineva de ce s-a dus să lucreze pentru firma la care este sau de ce și-a cumpărat casa sau mașina pe care le are. Unii oameni sunt mai întâi motivați de necesitate, nu de ceea ce își doresc. Fac ceva pentru că trebuie. Nu-i îndeamnă inima să facă ceea ce este posibil. Nu sunt în căutarea nenumăratelor variante de experiențe. Trec prin viață luând ceea ce se găsește la îndemână. Când au nevoie de o slujbă nouă, sau de o casă nouă, o mașină nouă sau chiar o soție nouă sau un soț nou, iau ce se găsește. Alții sunt motivați să caute posibilități. Sunt mai puțin motivați de ceea ce trebuie să facă decât de ceea ce vor să facă. Caută opțiuni, experiențe, șanse, căi. Persoana motivată de necesitate este interesată de ceea ce este știut și ceea ce este garantat. Persoana motivată de posibilitate este la fel de interesată de ceea ce este știut. Ea vrea să știe ceea ce se poate dezvolta, ce oportunități pot să mai apară.

Dacă ar trebui să angajezi personal, ce fel de om ai angaja? Cineva ți-ar răspunde probabil: „Persoana care este motivată de posibilitate.” La urma urmei, cine are un simț dezvoltat de potențial caută o viață mai bogată. În mod instinctiv, cei mai mulți dintre noi (chiar și mulți oameni care sunt motivați de necesitate) ar pleda pentru virtuțile de a rămâne deschis unei varietăți nelimitate de noi direcții.

În realitate, lucrurile nu sunt chiar așa de simple. Există slujbe care cer atenție la detaliu, constanță și congruență. Să zicem că ești inspector de controlul calității într-o fabrică de mașini. Este bine să ai un simț al posibilității. Ai nevoie totuși cel mai mult de un simț al necesității. Trebuie să știi exact de ce este nevoie, și trebuie să verifici dacă este făcut așa. Cineva motivat de posibilitate s-ar plictisi de moarte într-un asemenea post, pe când cineva motivat de necesitate s-ar simți foarte în largul lui.

Oamenii motivați de necesitate mai au și alte virtuți. Unele slujbe pun mare preț pe permanență. Când ai un asemenea post, cauți pe cineva care să rămână pentru multă vreme. O persoană motivată de posibilitate caută întotdeauna noi opțiuni, noi încercări, noi provocări. Dacă își găsește o altă slujbă care i se pare că îi oferă mai mult potențial, există o mare probabilitate că va pleca. Nu va proceda la fel și un suflet oarecum trudnic care este motivat de necesitate. El va rămâne, deoarece pentru el munca reprezintă o necesitate a vieții. Există multe slujbe în care este mare nevoie de un încrezător în posibilități, căruia îi place riscul, fanfaron și cu ochi visători. Dacă firma ta s-ar extinde într-un domeniu absolut nou, ți-ar trebui cineva care să fie la curent cu toate posibilitățile. Dar sunt și slujbe care pun mare preț pe trăinicie, constanță și longevitate. Pentru acele slujbe îți trebuie cineva care este motivat în mare măsură de ceea ce are nevoie. Este la fel de important să-ți cunoști propriile metaprograme, astfel încât dacă ești în căutare de slujbă, să-ți alegi una care va veni cel mai bine în sprijinul nevoilor tale.

Același principiu este valabil și în motivarea copiilor tăi. Să presupunem că încerci să pui accentul pe virtuțile învățământului și pe înscrierea la un colegiu bun. În cazul în care copilul tău este motivat de necesitate, trebuie să-i arăți de ce are nevoie de o școală bună. Îi poți spune despre toate slujbele pentru care se cere neapărat o diplomă. Îi poți explica de ce este nevoie de cunoștințe temeinice de matematică pentru a fi un bun inginer, sau de înclinații lingvistice pentru a fi un bun profesor. În cazul în care copilul tău este motivat de posibilitate, atunci trebuie să-l abordezi cu totul altfel. Îl plictisește ceea ce trebuie să facă, atunci trebuie să-i spui ce posibilități nenumărate sunt deschise celor care au cunoștințe solide. Demonstrează-i că însăși învățătura este calea cea mai dreaptă către posibilitate - umple-i capul cu imagini ale unor noi căi care trebuie explorate, ale unor noi dimensiuni care trebuie deschise, lucruri noi care așteaptă să fie descoperite. Rezultatul obținut cu orice copil va fi același, deși calea pe care îl conduci este diferită.

Un alt metaprogram este stilul de lucru al unei persoane. Fiecare dintre noi are propria strategie de lucru. Unii oameni nu sunt fericiți dacă nu sunt independenți. Lucrează foarte greu alături de alți oameni și nu pot lucra bine atunci când sunt prea supravegheați. Ei trebuie să-și realizeze propriul lor spectacol. Alții lucrează cel mai bine atunci când sunt o parte dintr-un grup. Strategia lor o numim una de cooperare. Aceștia vor să împartă răspunderea pentru orice sarcină pe care o primesc. Alții însă au o strategie de proximitate, care se situează undeva la mijloc, între cele două. Preferă să lucreze cu alți oameni, dar își asumă în exclusivitate răspunderea pentru o sarcină primită. Ei răspund, dar nu sunt singuri.

Dacă vrei să obții maximum de randament de la angajații tăi, ori de la copiii tăi, ori de la cei de care răspunzi, trebuie să ai idee de strategiile lor de lucru, de modalitățile în care manifestă maximă eficiență. S-ar putea să descoperi un angajat care este sclipitor, dar e o catastrofă. El trebuie să facă întotdeauna lucrurile așa cum crede el de cuviință. Ei bine, s-ar putea să nu fie croit pentru un post de simplu angajat. Poate că este tipul de om care trebuie să-și aibă propria lui afacere, și poate că mai devreme sau mai târziu va face acest pas dacă nu îi oferi o posibilitate să se exprime. Dacă ai un asemenea angajat valoros, ar trebuie să încerci să găsești o cale să își folosească din plin talentele și să-i oferi cât mai multă autonomie. Dacă vei încerca să-l integrezi într-o echipă, îi va scoate din minți pe toți. Dar dacă îi oferi cât se poate de multă independență, poate să se dovedească de neprețuit. Acestea sunt noile concepte de antreprenoriat.

Ați auzit de Principiul lui Peter, ideea că toți oamenii sunt promovați până la nivelul incompetenței lor. Unul dintre motivele faptului că se întâmplă așa ceva este că patronii sunt adesea insensibili la strategiile de lucru ale angajaților lor. Există oameni care lucrează cel mai bine într-o atmosferă de cooperare. Aceștia le priește atât reacția celor din jur cât și interacțiunea umană. Le vei răsplăti efortul punându-i la cârma unei noi

afaceri autonome? Nu și dacă vrei să le pui în valoare cele mai valoroase talente. Asta nu înseamnă că trebuie să menții o persoană la același nivel. Dar înseamnă că trebuie să le promovezi și să le oferi experiențele unei munci noi care să utilizeze cele mai valoroase talente ale acestora, nu pe cele mai puțin bune.

Tot astfel, mulți oameni cu strategii de proximitate vor să facă parte dintr-o echipă, dar trebuie să-și facă munca singuri. În orice schemă de personal există slujbe care agreează toate cele trei strategii. Secretul este să ai talentul să știi cum lucrează oamenii mai bine și apoi să le găsești un post în care să se potrivească.

Iată un exercițiu pe care să-l faceți astăzi. După ce terminați acest capitol, exersați descoperirea metaprogramelor altor oameni. Întrebați-i: Ce anume vă interesează la o relație (casă, mașină, carieră)? Cum știți că ați reușit să realizați ceva? Care este legătura între ceea ce faceți luna aceasta și ceea ce ați făcut luna trecută? Cât de des trebuie să vă demonstrați cineva ceva ca să vă convingeți că este adevărat? Povestiți o experiență de muncă preferată și de ce conta pentru voi.

Atunci când puneți aceste întrebări, persoana respectivă este atentă la voi? O interesează reacția voastră sau este preocupată de altceva? Acestea sunt doar câteva dintre întrebările pe care le puteți pune pentru a dezvălui metaprogramele despre care am discutat. Dacă nu obțineți informațiile pe care le urmăriți, reformulați întrebarea până când veți reuși.

Gândiți-vă la orice fel de problemă de comunicare pe care o aveți și probabil că veți afla că înțelegerea metaprogramelor unei persoane vă va ajuta să vă adaptați comunicările astfel încât problema respectivă să dispară. Gândiți-vă la o frustrare din viața voastră - la cineva pe care îl iubiți, dar care nu se simte iubit, cineva pentru care lucrați și care te ia în răspută, ori cineva pe care ai încercat să-l ajuți, dar care nu a reacționat. Ceea ce trebuie să faci este să identifici metaprogramul care funcționează, să identifici ceea ce faci tu și ce face cealaltă persoană. De exemplu, să zicem că ai nevoie de verificare doar o dată când ai o relație de dragoste, și partenerul tău are nevoie constant de asemenea lucru. Sau că încropești o propunere care dovedește cât de asemănătoare sunt lucrurile, iar șeful tău vrea să audă doar despre trăsăturile care diferă. Sau că încerci să previi pe cineva despre ceva ce trebuie să evite, dar el vrea să audă despre ceva ce vrea să urmărească.

Atunci când nu găsești coarda sensibilă, mesajul pe care îl transmiți este prost recepționat. Este o mare problemă și pentru părinți când vorbesc cu copiii lor, tot așa cum este și pentru directori când au de a face cu subalternii lor. În trecut, mulți dintre noi nu ne-am dezvoltat o acuitate în recunoașterea și cântărirea strategiilor de bază pe care le folosesc alții. Atunci când nu reușești să-ți transmiți mesajul către cineva, nu trebuie să-i schimbi conținutul. Trebuie însă să-ți dezvolți flexibilitatea și să-i poți modifica forma în așa fel încât să se potrivească cu metaprogramul persoanei căreia vrei să i-l comunici.

Cel mai bine poți comunica atunci când folosești mai multe metaprograme combinate. Partenerii mei și cu mine am avut odată o neînțelegere de afaceri cu cineva care a lucrat ceva pentru noi. Ne-am întâlnit și eu am început încercând să stabilesc un cadru pozitiv, spunând că vroiam să creez un rezultat care să mulțumească ambele părți. Atunci el a spus imediat: „Nu mă interesează nimic de acest fel. Am luat banii ăștia și am să mă mulțumesc cu ei. Nu vreau să mă mai sune avocatul tău și să mă bată la cap.” Și a încercat să plece. Atunci i-am spus: „Vrem să facem această lucrare pentru că ne-am angajat să ajutăm oamenii și pe noi înșine să trăim cu toții o viață mai bună, și lucrând împreună, putem realiza acest lucru.” El a spus: „Nu suntem cu toții angajați să-i ajutăm pe alții. Nu dau doi bani pe povestea voastră. Tot ce vreau este să plec mulțumit de aici.” Pe măsură ce întâlnirea continua fără nici un progres, reieșea clar că era genul care se îndepărtează de ceva, că alegea judecând după propriile interese, că vedea numai nepotrivirile și că avea un cadru intern de referință, că nu credea nimic decât dacă vedea el cu ochii lui sau auzea cu propriile urechi, și dacă le consolida el.

Toate aceste metaprograme nu păreau să alcătuiască un proiect al unei comunicări perfecte, mai ales că eu sunt exact opusul aproape al tuturor acestor trăsături. Am discutat vreo două ore fără nici un rezultat și eu eram aproape gata să renunț. Și atunci mi s-a aprins un beculeț în cap, și am schimbat direcția. I-am spus: „Știi, ideea aia pe care o ai în minte, eu o am chiar aici.” Și i-am arătat pumnul. I-am preluat cadrul intern de referință pe care nu-l puteam manevra prin cuvinte și l-am externalizat, ca să-l pot controla. Apoi i-am spus: „O am chiar aici și îți dau 60 de secunde. Hotărăște-te sau vei avea de pierdut, și încă mult. Eu nu am nimic de pierdut, dar tu, personal, ai să pierzi.” I-am oferit ceva nou de care să se îndepărteze.

De aici am mers mai departe. Am spus: „Chiar tu (însuți) ai să pierzi (să te îndepărtezi de) pentru că refuzi să crezi că putem găsi o soluție.” Era un tip care vedea deosebirile, așa că a început să gândească opusul, că exista o soluție. Eu am continuat: „Mai bine ai căuta în sinea ta să vezi (cadrul interior de referință) dacă chiar ești dispus să plătești prețul pe care va trebui să-l plătești, zi de zi, ca urmare a hotărârii tale de astăzi. Pentru că am de gând să spun tuturor (strategia lui de convingător) cum te-ai purtat astăzi aici și ce ai făcut. Ai un minut să te hotărăști. Te poți hotărî acum că vrei să rezolvi lucrul ăsta, dacă nu, tu, personal, vei pierde tot, pentru totdeauna. Dacă nu mă crezi, încearcă să verifici dacă se leagă ce spun”.

I-au trebuit 20 de secunde, după care a sărit de pe scaun și a zis: „Uite ce este, întotdeauna am vrut să lucrez cu voi. Sunt sigur că putem găsi o soluție.” Nu o spunea cu ranchiună. S-a ridicat entuziasmat, de parcă am fi fost prieteni de când lumea. Apoi, a mai spus: „Vroiam doar să văd dacă putem discuta.” De ce se arăta atât de binevoitor după două ore? Pentru că i-am folosit metaprogramele ca să-l motivez, nu modelul meu despre lume



Ceea ce aș fi putut spune ar fi fost ca o insultă pentru mine. De obicei mă simțeam frustrat față de oameni care se purtau diferit de cum mă purtam eu, până când am învățat că fiecare om are metaprogramele și tiparele lui.

Principiile de sortare a metaprogramelor de care ne-am ocupat până acum sunt importante și solide. Dar ceea ce este esențial de reținut este că numărul de programe pe care le cunoști este limitat doar de sensibilitatea ta, de gradul de atenție și de imaginație. Unul din secretele succesului în orice privință este abilitatea de a face noi distincții. Metaprogramele vă oferă instrumentele cu care să puteți face distincții esențiale în a decide cum să vă purtați cu oamenii. Nu trebuie să vă limitați doar la metaprogramele prezentate aici. Deveniți un student al posibilității. Măsurați și verificați constant pe cei din jurul vostru. Notați tiparele lor caracteristice după care percepe lumea și începeți să analizați dacă ceilalți au tipare asemănătoare. Printr-un astfel de studiu vă puteți alcătui un întreg set de distincții legate de oameni, care vă pot ajuta să știți cum să comunicați eficient cu toate tipurile de oameni.

De exemplu, unii fac alegerea în primul rând după sentimente, iar alții, gândind logic. Vei folosi aceleași metode de convingere cu ei? Sigur că nu. Unii oameni iau decizii numai pe baza anumitor date și cifre. Vor să știe mai întâi dacă treaba merge pe bucățele - și mai târziu se vor gândi la ansamblu. Alții sunt convinși de la început de un concept general sau o idee generală. Aceștia reacționează la părțile mari. Ei vor să vadă mai întâi imaginea în ansamblu. Dacă le place, atunci se gândesc pe urmă și la detalii. Unii sunt stârniți de începuturi. Sunt cei mai entuziasmați atunci când prind o idee nouă din zbor, pentru ca apoi să-și piardă interesul pentru ea și să treacă la altceva. Alții au o fixație cu încheierea. Indiferent despre ce este vorba, ei trebuie să vadă totul până la sfârșit, fie că este vorba de o carte ori de o sarcină de serviciu. Alții aleg în funcție de mâncare. Chiar așa, după mâncare. Aproape orice fac sau discută este evaluat în termeni culinari. Întrebă-i cum să ajungi într-un anumit loc și îți vor răspunde: „Mergi înainte până la Burger King, o iei la stânga, pe urmă mai mergi până când ajungi la McDonald's și o iei la dreapta, apoi o iei pe prima la stânga la Kentucky Fried Chicken până ajungi la o clădire ciocolatie." Întrebă-i de un film pe care l-au văzut și ei încep să-ți spună imediat despre cât de prost organizat era bufetul. Întrebă-i de nuntă, și îți vor spune despre tort. O persoană care alege mai întâi după oameni, va vorbi despre oamenii de la nuntă sau despre cei de la film. O persoană care alege după activități, va vorbi despre ce s-a întâmplat de fapt la nuntă, ce s-a întâmplat în film și așa mai departe.

Celălalt lucru pe care îl realizăm studiind metaprograme este un model de echilibru. Cu toții urmăm o strategie sau alta pentru a folosi metaprograme. Pentru anumite metaprograme s-ar putea să înclinăm ceva mai mult într-o parte decât în cealaltă. Pentru altele, s-ar putea să ne îndreptăm

cu repeziciune către o anumită strategie în loc să o alegem pe cealaltă. Dar nu este nimic bătut în cuie în legătură cu nici una din aceste strategii. Așa cum poți lua o hotărâre ca să intri într-o stare productivă, tot așa poți hotărî să adopți niște metaprograme care să te ajute și nu să te încurce. Ceea ce face un metaprogram este să-i spună creierului tău ce anume să elimine. Așadar, dacă te apropii de ceva, de exemplu, elimini lucrurile de care să te îndepărtezi. Dacă te îndepărtezi de ceva, elimini lucruri de care te-ai putea apropia. Ca să-ți schimbi metaprogramele, nu trebuie decât să devii conștient de lucrurile pe care în mod normal le elimini, și să începi să-ți concentrezi atenția asupra lor.

Nu cădea în greșeala de a te deruta de unul singur prin comportamentul tău sau făcând același lucru cu altcineva. Zici: „Il știu pe Joe. Face asta, asta și asta.” Ei bine, nu-l știi pe Joe. Il știi numai după manifestările comportamentale. Dar el nu este totuna cu manifestările lui, tot așa cum tu nu ești totuna cu manifestările tale comportamentale. Dacă ești o persoană care tinde să se îndepărteze de tot, atunci poate că acesta este tiparul tău comportamental. Dacă nu îți place, îl poți schimba. De fapt, n-ai nici o scuză să nu-l schimbi. Acum ai puterea s-o faci. Singura problemă este dacă ai suficiente motive să te convingi să folosești ceea ce ai învățat.

Există două metode de schimbare a metaprogramelor. Una este prin intermediul Evenimentelor Afective Semnificative - „EAS”. Dacă ți-ai văzut părinții îndepărtându-se tot mereu de lucruri, nefiind în stare să își folosească întregul potențial - ca rezultat - acest lucru te poate influența în felul în care te îndepărtezi sau te apropii de lucruri. Dacă ai ales doar ținând seama de nevoie și ai ratat mari ocazii de slujbe, pentru că firma căuta o persoană cu un sens dinamic al posibilității, s-ar putea, de șoc, să îți schimbi felul de abordare. Dacă tinzi să te apropii de orice și ești lăsat la o parte din cauza unuia mai arătos, acest lucru probabil va afecta felul în care vei arăta la următoarea propunere care îți va ieși în cale.

Celălalt mod în care te poți schimba este prin decizia conștientă de a face acest lucru. Mulți dintre noi poate nu ne-am gândit niciodată ce metaprograme să folosim. Primul pas către schimbare este recunoașterea. Faptul că suntem conștienți de exact ceea ce facem în mod curent ne pune la dispoziție ocazia să alegem altceva, și astfel să ne schimbăm. Să zicem că vă dați seama că manifestați o puternică înclinație către a vă îndepărta de lucruri. Ce credeți despre asta? Sigur, există lucruri de care vrei să te îndepărtezi. Dacă pui mâna pe un fier încins, vrei să te îndepărtezi cât poți de repede. Dar nu există și lucruri de care să vrei cu adevărat să te apropii ? Atunci când faci un efort conștient ca să te îndrepti către ceva, acest lucru nu face parte din a avea controlul? Oare majoritatea marilor lideri și a oamenilor realizați nu se îndreaptă către ceva mai degrabă decât să se îndepărteze de altceva? Așa că s-ar putea să vrei să începi să te întinzi un pic. Poți începe să te gândești la anumite lucruri care te atrag și să te îndrepti în mod activ către ele.

Ai mai putea să te gândești la metaprograme la un nivel mai înalt. Națiunile au metaprograme? Ei bine, au moduri de comportare, nu-i așa? Atunci înseamnă că au și metaprograme. De multe ori, comportamentul lor colectiv formează un tipar care se bazează pe metaprogramele liderilor lor. Statele Unite au în cea mai mare parte o cultură care pare să se apropie. Are o țară ca Iranul un cadru de referință interior ori exterior? Gândiți-vă la ultimele alegeri. În ce consta metaprogramul fundamental al lui Walter Mondale? Mulți l-au perceput cum că se îndepărta. Vorbea despre pieire și întunecime și cum nu spunea Reagan adevărul, și că va mări impozitele. Ne spunea: „Cel puțin eu vă spun acum că trebuie să mărim impozitele căci altfel ne paște dezastrul.” Nu spun că este bine sau este rău; remarcăți doar tiparul. Ronald Reagan nu făcea să răsunе decât note pozitive, pe când Mondale era perceput ca invocând perspective întunecate. Mondale ar fi avut mare dreptate. Existau câteva probleme majore cu care națiunea ar fi trebuit să se confrunte. Dar la nivel afectiv - pe care se pedalează cel mai mult în politică - metaprogramul lui Reagan pare să se fi potrivit mai bine cu cel al națiunii.

Ca orice altceva din această carte, metaprogramele ar trebui folosite la două niveluri. Primul este un instrument pentru a aprecia și ghida comunicarea noastră cu alții. Așa cum fiziologia cuiva îți poate spune o mulțime de lucruri despre el, tot astfel metaprogramele lui vor vorbi elocvent despre ceea ce îl motivează și îl face să fugă speriat. Al doilea este un instrument pentru schimbare personală. Luați aminte, nu sunteți unul și același cu propriul vostru comportament. Dacă aveți tendința să folosiți orice tipar care lucrează în dezavantajul vostru, nu trebuie decât să-l schimbați. Metaprogramele oferă unul dintre cele mai folositoare instrumente pentru perfecționare și schimbare. Ele mai furnizează și cheia unora dintre cele mai folositoare instrumente de comunicare care există.

În capitolul următor, ne vom ocupa de alte neprețuite instrumente de comunicare - instrumente care vă vor arăta ...

## Capitolul XV

# Cum să te descurci când întâmpini rezistență și cum să rezolvi problemele

*„Poți sta neclintit în mijlocul unui șuvoi de apă,  
dar nu și în lumea oamenilor. ”*

*- Proverb japonez*

Ați învățat mai înainte cum să modelați, cum să scoateți la lumină tipare hotărâtoare ale acțiunilor umane care să ducă la rezultate dorite, să vă dirijeze propriile voastre acțiuni pentru a prelua controlul asupra vieții voastre. Ideea fundamentală era că nu trebuia să vă alegeți comportamentul prin metoda încercare și eroare - puteați deveni suveran învățând modul cel mai eficient de dirijare a creierului vostru.

Atunci când ai de a face cu alții, este inevitabil să nu apară într-o oarecare măsură încercarea și eroarea. Nu poți dirija comportamentul altora cu viteza, siguranța și eficiența cu care îți poți controla propriile rezultate. Dar una dintre cheile succesului personal este să înveți cum să grăbești acest proces. O poți face dezvoltând acel raport, înțelegând metaprogramele, învățând cum să îi perfecționezi pe alții ca să poți trata cu ei în condițiile lor. În acest capitol este vorba despre folosirea procesului de încercare și eroare - inerent interacțiunii umane - și grăbirea pasului descoperirii - învățând să ne descurcăm când întâmpinăm rezistență și să rezolvăm problemele.

Dacă în prima jumătate a cărții exista un cuvânt-cheie, acela era „copiere”. Copierea desăvârșirii este esențială pentru a învăța să obții rapid rezultatele dorite. Pentru a doua jumătate a cărții, cuvântul-cheie ar fi „flexibilitate” - trăsătura esențială comună pe care o au toți marii maestri în arta comunicării. Ei învață cum să șlefuiască pe cineva și apoi își tot schimbă propriul comportament - verbal sau neverbal - până când creează ceea ce vor. Singura cale de a comunica bine este să începi cu un sens al smereniei și o dorință de a schimba. Nu poți comunica prin forța voinței;

nu poți obliga pe nimeni să-ți înțeleagă punctul de vedere. Nu poți comunica decât printr-o flexibilitate atentă, productivă și constantă.

De multe ori flexibilitatea nu vine de la sine. Mulți dintre noi se conformează acelorași scheme cu o regularitate închistată. Unii dintre

noi suntem atât de siguri că avem dreptate în legătură cu ceva, încât ne închipuim că doar prin repetare energică vom reuși să ne facem înțeleși. Aici avem de a face cu o combinație de ego și inerție. De

multe ori este cel mai ușor să facem exact cum am mai făcut și înainte. Dar cel mai ușor lucru este adesea și cel mai prost de făcut. În acest capitol vom căuta căi de schimbare a direcției, de a sparge scheme, de a redirecționa comunicarea și de a profita de derută. William Blake, poetul mistic, scria odată: „Omul care nu-și schimbă niciodată părerea este precum o apă stătătoare și crește reptile ale minții.” Omul care nu-și schimbă niciodată schemele de comunicare se află în același smârc periculos.

Am învățat mai înainte că în orice sistem, mașina cu cel mai mare număr de opțiuni, cu cea mai mare flexibilitate, va avea cel mai mare succes. Același lucru se petrece și cu oamenii. Secretul vieții este să deschizi cât mai multe căi cu putință, încercând tot atâtea uși, încercând tot de atâtea ori de cât este nevoie pentru a rezolva o problemă. Dacă mergi pe un singur program, dacă lucrezi numai cu o strategie, vei fi cam tot atât de eficient ca și o mașină care merge doar într-o viteză. Am urmărit odată o prietenă

care încerca să-l convingă pe funcționarul de la recepția unui hotel s-o lase să păstreze camera câteva ore în plus față de ora la care trebuia s-o elibereze. Soțul ei fusese rănit într-un accident de schi și ea vroia să-l lase să se odihnească până când aranja să-l transporte. Funcționarul îi tot spunea politicos și insistent toate motivele reale pentru care acest lucru pur și simplu nu era posibil. Prietena mea asculta respectuoasă, iar apoi venea cu contraargumente și mai imbatabile.

Am urmărit-o cum își folosea toată gama de la farmec și convingere feminină până la rațiune și logică. Fără să fie nici un moment disprețuitoare sau să facă presiuni în plus, stătea pur și simplu acolo urmărindu-și scopul ei. În cele din urmă, funcționarul îi spuse cu un zâmbet trist: „Doamnă, cred că ați câștigat.” Cum de a obținut ceea ce a urmărit? Pentru că a fost suficient de flexibilă ca să-și tot schimbe comportamentul și să facă noi manevre până când a convins funcționarul să nu-i mai opună nici o rezistență.

Mulți dintre noi consideră că o dispută trebuie să fie un fel de box verbal. Bombardezi cu argumente până când obții ceea ce vrei. Niște modele mult mai elegante și mai eficiente sunt artele marțiale orientale, precum aikido și t'ai chi. În aceste arte, scopul nu este să învingi forța, ci să o redirecționezi -să nu răspunzi la forță cu forță, ci să te aliniezi cu forța îndreptată către tine și să o ghidezi într-o nouă direcție. Este exact ceea ce a făcut prietena mea, și este ceea ce fac cei mai pricepuți maeștri în arta comunicării.

Țineți minte, nu există ceva ce se cheamă rezistență, nu există decât persoane inflexibile în comunicare care intervin în momente nepotrivite

și pe direcția nepotrivită. Întocmai ca un maestru de aikido, un bun comunicator, în loc să se opună punctului de vedere al cuiva, se arată flexibil și suficient de răbdător ca să sesizeze rezistența care se creează, să găsească puncte în care să poată fi de acord, să se alinieze cu el și apoi să redirecționeze comunicarea într-un sens în care vrea el să meargă.

*„Soldatul cel mai priceput nu atacă. Luptătorul de elită reușește fără violență. Marele cuceritor învinge fără luptă. Conducătorul de succes conduce fără să dicteze. Aceasta se numește neagresiune inteligentă. Aceasta se numește măiestrie omenească. ”*

*- Lao-Tsu, Tao Teh King*

Important este să ne amintim că anumite cuvinte și expresii creează rezistență și probleme. Marii lideri și maeștri în arta comunicării sunt conștienți de acest lucru și acordă mare atenție cuvintelor pe care le folosesc și efectului pe care le au acestea. În autobiografia lui, Benjamin Franklin își descrie strategia de comunicare a părerilor sale, menținând totuși raportul: „Îmi dezvolt obiceiul de a mă exprima în termeni de modestie, fără să folosesc vreodată - atunci când prezint ceva care ar putea fi întâmpinat cu rezistență - cuvintele: desigur, fără îndoială, sau oricare altul care să dea un aer de pozitivism unei păreri, și spun mai degrabă: eu concep sau văd un lucru să fie așa sau așa, mi se pare că sau n-aș crede că așa sau așa, din motivul acesta și acesta, sau: îmi închipui că este așa și așa, dacă nu cumva mă înșel. Acest obicei, consider eu, mi-a fost de mare folos atunci când am avut ocazia să îmi impun punctul de vedere și să-i conving pe oameni să ia măsuri pe care, din când în când, mă angajam să le promovez.”

Bătrânul Ben Franklin știa cum să convingă asigurându-se să nu creeze vreo rezistență la propunerile lui, folosind cuvinte care să declanșeze reacții negative. Mai sunt și alte cuvinte. Să vă dau exemplul omniprezentului cuvânt de trei litere - „dar”. Folosit inconștient și automat, acesta poate fi unul dintre cele mai distructive cuvinte din limbajul nostru. Când cineva spune: „Este adevărat, dar...” ce vrea de fapt să spună? Vrea să spună că nu este adevărat sau că este irelevant. Cuvântul „dar” a negat tot ce s-a spus mai înainte. Ce simți când cineva îți spune că este de acord cu tine, dar ...? Ce-ar fi dacă l-ai pune în loc pe „și”? Cum ar fi să spui:

„Este adevărat, și uite încă ceva care este la fel de adevărat”? Sau: „Este o idee interesantă, și iată încă un fel de a vedea lucrurile.” În ambele cazuri, începi prin a fi de acord. În loc să creezi rezistență, ai creat o cale de redirecționare.

Țineți minte, nu există oameni care să se opună, ci doar comunicatori inflexibili. Așa cum există expresii și cuvinte care în mod automat declanșează sentimente sau stări de rezistență, tot astfel există și căi de comunicație care îi fac pe oameni să rămână deschiși și pe recepție.

De exemplu, ce s-ar întâmpla dacă ai avea un instrument de comunicare pe care l-ai putea folosi pentru a comunica exact ceea ce simți în legătură cu o anumită problemă, fără să-ți compromiți integritatea în vreun fel și totuși să nu trebuiască nici să nu fii de acord cu cealaltă persoană? N-ar fi un instrument destul de puternic? Ei bine, așa ceva există! Se numește cadru de acord. Constă din trei expresii pe care le poți folosi în orice fel de comunicare pentru a respecta persoana cu care comunică, pentru a menține raportul cu ea, să-i poți împărtăși ceea ce consideri tu că este adevărat, și totuși să nu opui niciodată rezistență părerii acesteia, în nici un fel. Fără rezistență, nu există conflict.

Iată cele trei expresii:

„Apreciez și ...”

„Respect și ...”

„Sunt de acord și ...”

În fiecare dintre cazuri, realizezi trei lucruri. Clădești un raport, intrând în lumea celeilalte persoane și îi recunoști comunicarea mai degrabă decât să i-o ignori sau să i-o defăimezi cu cuvinte de genul „dar” sau „totuși”. Creezi un cadru de înțelegere care vă leagă pe amândoi. Și deschizi ușa către redirecționarea unui lucru, fără să creezi rezistență.

Să vă dau un exemplu. Cineva vă spune: „Greșești total”, în legătură cu ceva. Dacă tu spui: „Ba nu, nu greșesc”, tot așa de pornit, mai poate fi vorba de raport? Nu. Apare un conflict și apare și rezistență. Spune-i acelei persoane, în schimb: „Îți respect tăria sentimentelor în această privință și cred că dacă mi-ai asculta părerea, ai putea să gândești puțin altfel.” Remarcați, nu trebuie să fiți de acord cu conținutul comunicării celeilalte persoane. Întotdeauna poți aprecia, respecta sau fi de acord cu ceea ce simte cineva în legătură cu ceva. Și poți aprecia sentimentele lui, pentru că dacă ai fi în aceeași fiziologie cu a lui, dacă ai percepe lucrurile la fel ca el, ai simți la fel ca el.

Poți să și apreciezi scopul altcuiva. De exemplu, de multe ori, doi oameni aflați la polii opuși ai unei dispute nu își apreciază reciproc punctele de vedere, așa încât ei nici nu se aud unul pe celălalt. Dar dacă folosiți cadrul de acord, vă veți pomeni ascultând mai atent ceea ce spune celălalt - și ca urmare, veți descoperi noi căi de a aprecia oamenii. Să presupunem că avem cu cineva o discuție pe teme nucleare. El este pentru proliferarea armelor nucleare, pe când tu ești pentru înghețarea acestui domeniu. Voi doi vă puteți considera adversari, cu toate astea poate sunteți animați de același țel: mai multă siguranță pentru familiile voastre și pentru voi înșivă și o lume în care să domnească pacea. Așadar, dacă celălalt spune: „Singura modalitate de a rezolva problema nucleară este să îi bombardăm pe ruși”, decât să te contrazici cu el, mai bine încearcă să intri în lumea lui și să zici: „Apreciez cu adevărat angajarea și dorința ta de a crea siguranță pentru

copiii noștri, și cred că pentru a realiza acest lucru, ar mai exista și o altă cale mai eficientă decât să-i bombardăm pe ruși. Ce zici de posibilitatea să ..." Atunci când comunicăm astfel, cealaltă persoană se simte respectată. Se simte auzit și nu mai iese la bătaie. Nu este vorba de un dezacord, ba chiar simultan, apar și noi posibilități. Această formulă poate fi folosită cu oricine - indiferent ce spune cealaltă persoană, poți găsi ceva care să merite apreciat, respectat și aprobat. Nu se poate lupta cu tine pentru că tu refuzi să lupți.

*„Cineva care insistă prea mult cu punctul lui de vedere va găsi puțini care să fie de acord cu el.”*

*- Lao Tsu, Tao Teh King*

La seminarele mele obișnuiesc să fac un mic experiment simplu care îi ajută pe mulți să obțină niște rezultate memorabile. Pun două persoane să susțină două puncte de vedere opuse ale aceleiași probleme și să o dezbată fără să folosească deloc cuvântul „dar” și fără să încerce să denigreze punctul de vedere al celuilalt. Este ceva care seamănă cu un aikido verbal. Oamenii găsesc că acesta este un experiment eliberator. Învăță mai multe pentru că sunt capabili să aprecieze punctul de vedere al celuilalt și nu sunt mânați de sentimentul de a-l distruge. Pot discuta în contradictoriu fără să se războiască sau să se supere. Pot face noi distincții. Și pot ajunge la un acord în unele privințe.

Încercați și voi același exercițiu cu cineva. Alegeți o temă în care să existe două puncte de vedere opuse și tratați-o așa cum v-am descris mai sus - ca pe un joc de găsire a unei comuniuni și apoi s-o conduceți în direcția în care vreți să mergeți. Prin asta nu vreau să vă îndemn să renunțați la convingerile voastre; nu vreau să fiți niște meduze intelectuale. Veți constata însă că vă veți atinge scopul mai eficient aliniindu-vă și apoi conducând cu calm, nu îmbrâncind violent. Și veți fi capabili să vă dezvoltați un punct de vedere mai echilibrat și mai bogat, dovedindu-vă deschis către o altă perspectivă. Cei mai mulți dintre noi consideră discuțiile ca pe un joc în care câștigi sau pierzi. Noi avem dreptate, iar celălalt individ nu are dreptate. Una din părți are monopol pe adevăr, cealaltă este scufundată în beznă. Mai mereu constat că învăț mai multe și ajung acolo unde doresc să ajung mult mai repede găsind un cadru de acord. Un alt exercițiu valoros este să te contrazici pe ceva în care nu crezi. Te vei surprinde descoperind noi perspective.

Cei mai buni agenți de vânzări, cei mai buni comunicatori știu cât este de greu să convingi pe cineva să facă ceva ce nu vrea să facă. Este foarte ușor să-l determini să facă ceva ce vrea să facă. Creând un cadru de acord, conducându-l în mod firesc și nu prin conflict, reușești să realizezi a doua variantă, nu prima. Secretul comunicării eficiente este să încadrezi lucrurile în așa fel încât o persoană să facă ceea ce vrea să facă, nu ceea ce vrei tu să facă. Este foarte greu să înfrângi rezistența. Este mult mai ușor



s-o eviți, construind pe acord și raport. Aceasta este una dintre căile de transformare a rezistenței în asistență.

Una dintre căile de rezolvare a problemelor este să le redefinești - să găsești o cale să ajungi la acord - nu la dezacord. O altă cale este să spargi tiparele lor. Cu toții am cunoscut stări de blocaj, în care ne reciclăm propria noastră mașină mentală murdară de spălat vase. Este ca un disc zgâriat în care se blochează acul de la pick-up și care redă la nesfârșit același și același refren obosit. Ca să nu se mai blocheze discul, fie dăm un bobârnac acului, fie mutăm brațul în altă parte. Ca să ieșiți dintr-o stare de blocaj, procedați la fel: trebuie să întrerupeți tiparul - vechiul refren obosit - și să o luați de la capăt.

Întotdeauna mă distrează ceea ce se întâmplă atunci când conduc o ședință de terapie acasă la mine, în California. Casa este pe o bucată de teren care dă spre ocean și atunci când sosesc oamenii, împrejurimile îi transpun într-o stare pozitivă. Îmi place să-i urmăresc din turnulețul aflat deasupra acoperișului. Îi văd apropiindu-se cu mașina de casă, coborând din mașină, privind împrejur vizibil entuziasmați și îndreptându-se spre ușa de la intrare. Este limpede că tot ceea ce văd îi transpune într-o stare pozitivă, înviorată.

Dar ce se întâmplă? Ajung la etaj și stăm puțin de vorbă - este pe cât de plăcut, pe atât de pozitiv - și apoi îi întreb: „Ei bine, ce vă aduce aici?” Imediat văd cum le cad umerii, le cad mușchii feței, abia respiră, vocea lor devine auto-compătimitoare și încep să-mi spună o poveste tristă, hotărându-se să intre în starea lor „tulburată”.

Cea mai bună metodă de abordare a acestei scheme este să arăți cât de ușor poate fi spartă. Ceea ce fac de obicei este să spun foarte abrupt, aproape supărat sau enervat: „Scuzați-mă, dar încă nu am început!” Ce se întâmplă? Ei răspund imediat: „Vai, îmi cer scuze”, se așează cu spatele drept, respiră normal, iau o ținută și o expresie facială normale, și revin la starea lor de bine. Mesajul este limpede ca lumina zilei. Încă mai știu cum este să fii într-o stare de bine. Dar mai știu și cum să-și aleagă să fie într-o stare proastă. Posedă toate instrumentele ca să-și poată schimba fiziologia, reprezentările interioare și starea pentru a-și putea schimba comportamentul pe loc. Cât de rapid o pot face? Într-o clipă.

Am constatat că deruta este una dintre căile cele mai eficiente pentru a

sparge schemele. Oamenii adoptă diferite scheme pentru că nu știu ce altceva să facă. S-ar putea să tatoneze și să cadă în deprimare pentru că își închipuie că astfel vor stârni întrebări îngrijorate, sensibile în legătură cu ceea ce îi supără. Acesta este felul lor de a obține atenție și de a-și folosi resursele în cel mai bun mod pentru a-și schimba starea.

Dacă ați întâlni pe cineva de acest fel, cum ați reacționa? Ei bine, ați face ceea ce se așteaptă de la voi. V-ați putea așeza și începe o discuție lungă, plină de îngrijorare și simțire. Această atitudine ar putea-o face pe

acea persoană să se simtă ceva mai bine, dar i-ar și consolida schema. I-ar confirma că dacă tatonează în dreapta și-n stânga, va obține atenția pe care o dorește. Dar dacă ați proceda altfel? Dacă ați gădila-o, ați ignora-o sau i-ați lătra în față precum un câine? Veți vedea că aceea persoană nu va ști cum să reacționeze și din derută sau din răs, va izvorî o nouă schemă a felului cum să-i percepi experiența.

Este incontestabil că sunt momente când avem cu toții nevoie de cineva cu care să stăm de vorbă, că avem nevoie de un prieten. Există momente reale de suferință și durere când se cere prezența unui om sensibil și grijuliu care să te asculte. Dar eu vorbesc acum despre scheme și stări de blocaj, despre succesiuni de manifestări comportamentale care se auto-perpetuează și sunt distructive. Cu cât le consolidezi mai mult, cu atât îți faci mai mult rău. Toată chestia este să le arătăm oamenilor că își pot schimba aceste scheme, că își pot schimba comportamentul. Dacă ai să crezi că ești ca o minge care așteaptă să fie lovită, exact așa te vei comporta. Dacă vei considera că ai situația sub control, că poți schimba schema, vei putea s-o faci.

Necazul este că de multe ori, cultura noastră ne învață altfel. Se spune că nu ne putem controla manifestările comportamentale, că nu ne putem controla stările și nici emoțiile. Cei mai mulți dintre noi am adoptat un model terapeutic conform căruia suntem la mila tuturor relelor - de la traumele din copilărie până la efectele devastatoare ale hormonilor. Lecția pe care trebuie s-o învățăm este că schemele pot fi sparte și schimbate, doar într-o clipă.

În vremea când Richard Bandler și John Grinder făceau ședințe particulare de terapie, erau cunoscuți ca maștri ai întreruperii schemelor. Bandler povestește despre o vizită făcută la un spital de boli psihice unde era un individ care susținea că el este Iisus Christos - nu metaforic, nici ca spirit, ci în carne și oase. Într-o zi, Bandler s-a dus să-l vadă pe acel individ. „Tu ești Iisus?“, l-a întrebat el. „Da, fiul meu“, i-a răspuns individul. Atunci Bandler i-a spus: „Mă întorc într-o clipă.“ Aceasta l-a derutat puțin pe individ. După vreo 3-4 minute, Bandler s-a întors cu o ruletă. I-a cerut individului să-și întindă brațele, Bandler i le-a măsurat, i-a măsurat apoi și înălțimea, din cap până în picioare. Omul care se pretindea a fi Iisus s-a cam îngrijorat. Puțin mai târziu, Bandler s-a întors cu un ciocan, niște piroane și scânduri lungi. Și a început să le aranjeze în formă de cruce. Omul l-a întrebat: „Ce faci?“ Bătând cuie în cruce, Richard l-a întrebat: „Tu ești Iisus?“ Individul i-a răspuns din nou: „Da, fiul meu.“ Bandler i-a răspuns: „Atunci știi de ce mă aflu aici.“ Nu se știe cum, omul și-a amintit deodată cine era de fapt. Vechea lui schemă nu părea s-o considere o idee bună. „Nu sunt Iisus. Nu sunt Iisus!“ începu omul să strige. Cazul a fost închis.

Un exemplu mai pozitiv de întrerupere de schemă este o campanie anti-fumat care a început cu câțiva ani în urmă. Sugera ca în orice moment

când o persoană iubită întindea mâna să ia o țigară, să-i dai un pupic în schimb. În primul rând, întrerupe gestul automat de a lua o țigară. În același timp, dă naștere unei noi experiențe care poate arunca îndoiele asupra înțelepciunii celei vechi.

Întreruperile de schemă sunt apreciate și în domeniul afacerilor. Directorul unei fabrici le folosea pentru a-i face pe lucrători să-și schimbe felul de a-și privi munca. Când a preluat postul, s-a dus la fabrică, unde se realiza produsul companiei pentru uzul său personal. Dar când modelul a ieșit de pe bandă, în loc să-l ia pe acela, el a ales un altul, făcut pentru marele public. Nici măcar nu pornea. S-a înfuriat și le-a spus clar că vroia ca fiecare produs care ieșea din acea fabrică să fie ca pentru uzul lui personal. Le-a spus că poate apărea în orice moment ca să verifice calitatea oricărui produs. Vestea asta s-a răspândit cu viteza luminii, iar întâmplarea a întrerupt schema lucrului de mântuială, făcându-i pe mulți să-și revizuiască felul de a lucra. Fiind un maestru al realizării raportului, directorul a reușit să dezrădăcineze un prost obicei, fără să-i facă pe lucrători să-i poarte pică, pentru că a făcut apel la mândria lor.

Întreruperile de schemă pot fi deosebit de folositoare și în politică. A apărut de curând un exemplu bun de acest fel în Louisiana. Kevin Reilly, un parlamentar din partea acestui stat a organizat pe tot parcursul sesiunii parlamentare o campanie de majorare a fondurilor alocate colegiilor și universităților de stat. Toate eforturile sale însă s-au dovedit a fi în van: nu s-au aprobat mai mulți bani. Pe când ieșea supărat de la Capitoliu, un reporter l-a întrebat ce părere are. S-a lansat atunci într-o tiradă, declarând că Louisiana nu era altceva decât o „țară bananieră”. Iată ce spunea: „Nu ne mai rămâne de făcut decât să declarăm starea falimentară, să ieșim din uniune și să ne așezăm la rând pentru ajutor extern ... Suntem în top pentru tot ce e mai bun: analfabetism, mame necăsătorite, cât despre învățământ, ce să mai vorbim.”

La prima vedere, remarcile sale au declanșat o furtună de critici pentru că merseseră prea departe, depășind nivelul circumspect obișnuit al discursului politic. Dar curând a devenit un fel de erou. Prin acea tiradă a reușit să schimbe felul de a gândi al guvernanților în legătură cu finanțarea învățământului, mai mult decât a reușit în întreaga lui carieră politică prin discursuri înflăcărâte.

Întreruperile de schemă pot fi folosite și în viața de toate zilele. Cu toții am avut certuri care capătă o viață a lor. Motivul original al declanșării lor ar putea să fi fost dat uitării, dar continuăm să ne înfuriam, din ce în ce mai tare, puși tot mai mult să ieșim „învingători”, să ne impunem punctul de vedere. Asemenea certuri pot fi elementul cel mai distrugător într-o relație. Și când se termină, te întrebi: Oare cum de-am ajuns așa de departe? Dar cum cearta este încă în curs, nu există nici o altă perspectivă. Adu-ți aminte de situații recente în care ori tu ori alții erau blocați. Ce întreruperi de schemă ai fi putut folosi? I-ați un răgaz și alcătuieste 5

întreruperi de tipare pe care le-ai putea folosi pe viitor și gândește-te în ce situații ar putea fi utile.

*„Răspunde cu inteligență  
chiar și atunci când ești tratat neinteligent.”  
- Lao-Tsu, Tao Teh-King*

Dar ce-ar fi dacă ai avea o întrerupere de schemă pregătită dinainte, ca pe o alarmă de avertizare, ca să scurt-circuizezi o ceartă înainte să scape de sub control? Am descoperit că umorul este una dintre cele mai reușite întreruperi de schemă. Becky, soția mea și cu mine avem întotdeauna la îndemână o astfel de întrerupere. Ați văzut vreodată comedia *Saturday Night Live* (Sâmbătă seară în direct) bazată pe expresia: „Urăsc să mi se întâmple asta”? Este destul de amuzantă. Actorii își spun unul altuia tot felul de chestii îngrozitoare de genul: să-ți freci buzele cu glass-papier după care să-ți torni alcool, ori să-ți bagi în nas un aparat de curățat morcovi după care să-ți pui acolo picături mentolate de tuse, și pe urmă să spui: „Deh, știu cum e. Urăsc să mi se întâmple asta.”

Așa că Becky și cu mine avem o înțelegere ca atunci când simțim că o ceartă ia proporții, unul să-i spună celuilalt: „Urăsc să mi se întâmple asta.” Iar celălalt trebuie să cedeze. Ne obligă să întrerupem starea negativă în care ne aflăm, gândindu-ne la ceva care să ne facă să râdem. Și ne și amintește că ne displace cu adevărat când facem asta. Este cam tot atât de grozav să te iei la ceartă cu persoana iubită ca atunci când îți freci buzele cu glass-papier și pe urmă îți torni alcool.

*„Este valoros orice lucru care lărgeste sfera puterii umane, care îi arată că poate să facă ceea ce el credea că nu poate.”  
— Ben Jonson*

În acest capitol sunt două idei principale și ambele se ridică împotriva sâmburelui a ceea ce am fost învățați. Prima idee este că poți convinge mai ușor prin înțelegere decât prin forță. Trăim într-o societate care o duce numai în competiții, dar căreia îi place să facă o distincție clară între cei care câștigă și cei care pierd, de parcă în fiecare interacțiune trebuie să existe ambele categorii. Vă mai amintiți reclamele de țigări de acum câțiva ani care purtau mesajul: „Mai bine mă lupt decât să mă las.”? Înfățișau o persoană care își etala cu mândrie un ochi vânăt, ca o dovadă vie că nu a lăsat arma din mână, orice s-ar fi întâmplat.

Însă tot ce știu eu despre comunicare îmi spune că modelul de competiție este foarte limitat. Am vorbit deja despre farmecul raportului și despre cât este de esențial pentru puterea personală. Dacă vezi în cineva un adversar, cineva pe care trebuie să-l învingi, pornești cu concepția exact opusă. Absolut tot ce știu despre comunicare îmi spune să clădesc pe

înțelegere și nu pe conflict; să înveț mai degrabă să mă alinez și să preiau conducerea decât să încerc să înfrâng rezistența. Este mai ușor de zis decât de făcut. Totuși, cu ajutorul recunoașterii conștiente și constante, ne putem schimba tiparele de comunicare.

A doua idee este că schemele noastre comportamentale nu sunt fixate pe vecie în creierul nostru. Dacă facem în mod repetat ceva care ne pune stavile, nu suferim o alienare mentală profundă. Nu facem altceva decât să folosim același tipar iar și iar. S-ar putea să fie o cale de a ne raporta la alții sau un mod de a gândi. Soluția este pur și simplu să întrerupem schema, să ne oprim din ceea ce facem și să încercăm să facem ceva nou. Nu suntem roboți conectați la traume personale pe care de-abia ni le mai amintim. Dacă facem ceva ce nu ne place, nu trebuie decât s-o recunoaștem și să schimbăm lucrurile. Cum spune Biblia? „Vom fi cu toții schimbați într-o clipă. Cât ai clipi din ochi.” Și vom fi dacă vrem să fim.

În ambele situații, latura comună este ideea de flexibilitate. Dacă nu reușești să faci un puzzle, nu ajungi nicăieri încercând întruna aceeași soluție. Îl vei rezolva fiind suficient de flexibil ca să te schimbi, să te adaptezi, să experimentezi, să încerci ceva nou. Cu cât ești mai flexibil, cu atât vei crea mai multe opțiuni, cu atât vei putea deschide mai multe uși și vei avea cu atât mai mult succes.

În capitolul următor, vom studia un alt instrument esențial pentru flexibilitatea personală. Se numește ...

## Capitolul XVI

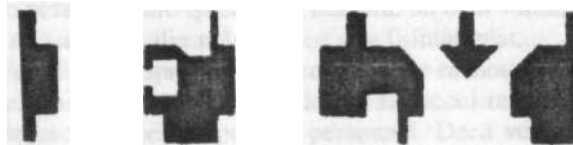
# Recadrarea: puterea perspectivei

*„Viața nu este ceva static. Singurii oameni care nu se  
răzgândesc sunt cei cu mintea dusă, din ospicii, care nu pot și  
cei din cimitire.”*

*- Everett Dirksen*

Gândește-te la sunetul unor pași. Dacă te întreb: „Ce înseamnă un pas?” probabil că îmi vei răspunde: „Pentru mine nu înseamnă nimic.” Hai să ne gândim. Dacă mergi pe o stradă aglomerată, mai sunt atâția alți pași încât nici măcar nu îi auzi. În acea situație, nu au nici un înțeles anume. Dar dacă ești acasă singur, noaptea târziu, și auzi pași jos, la intrare? O clipă mai târziu, auzi pașii îndreptându-se către tine. Acei pași au vreo semnificație atunci? Sigur că au. Același semnal (sunetul pașilor) va avea multe alte semnificații în funcție de ce a însemnat pentru tine într-o situație similară din trecut. Experiența ta trecută ar putea să-ți furnizeze contextul pentru acel semnal și astfel să stabilești dacă te liniștește sau te înspăimântă. De exemplu, poți clasifica sunetul respectiv ca fiind făcut de soțul tău/soția ta care vine acasă mai devreme. Oamenii care au trăit experiența spargerii locuinței lor, ar putea crede că a intrat un intrus. Astfel, sensul oricărei experiențe din viață depinde de cadrul pe care i-l punem. Dacă schimbăm cadrul, contextul, sensul se schimbă dintr-o dată. Unul dintre instrumentele cele mai eficiente în schimbarea personală este să învățăm cum să pui cele mai bune cadre la orice experiență. Acest proces se numește recadrare.

Descrie figura de mai jos pe o foaie de hârtie. Ce vezi?



Sunt multe lucruri pe care le poți vedea. S-ar putea să vezi ceva ce seamănă cu o pălărie pe o parte, un monstru, o săgeată cu vârful în jos și altele. Descrie chiar acum pentru tine ceea ce vezi. Vezi cumva și cuvântul „fly” (zboară)? Trebuie să-l fi văzut imediat pentru că acest exemplu a fost folosit pentru abțibilduri și alte articole promoționale. Deci cadrul tău anterior de referință te-a ajutat să îl vezi imediat drept fly. Și dacă nu l-ai văzut, atunci de ce? Îl mai vezi acum? Dacă nu ai văzut cuvântul, este pentru că, probabil, cadrul tău obișnuit de percepție te îndeamnă să te aștepti să fie scrise cuvintele cu negru pe hârtie albă. Așadar, câtă vreme folosești acest cadru pentru a interpreta această situație, nu vei vedea cuvântul „fly”. În acest caz, fly este scris cu alb. Trebuie să fii capabil să îți recadrezi percepția pentru a-l putea vedea. Același lucru este valabil și în viață. De multe ori există în jurul nostru ocazii ca să ne facem viața așa cum vrem noi să fie. Există modalități să ne putem vedea problemele noastre cele mai mari ca pe marile noastre ocazii - cu condiția să putem ieși din tiparele noastre de percepție așa cum ne-au fost create prin educație.

Din nou, așa cum am tot discutat în această carte, nimic pe lumea asta nu are vreun sens inerent. Ceea ce credem noi despre ceva anume sau ceea ce facem pe lumea asta depind toate de felul cum le percepem. Un semnal are sens doar în cadrul sau contextul în care îl percepem. Nenorocirea este un punct de vedere. Durerea ta de cap îl poate face pe un vânzător de aspirine să se simtă bine. Ființa umană înclină să atașeze anumite semnificații diferitelor experiențe. Spunem că acest lucru s-a întâmplat, astfel „acest” înseamnă „acel” când în realitate poate exista un număr infinit de moduri de a interpreta orice experiență. Înclinăm să încadrăm lucrurile pe baza modului în care le-am perceput în trecut. De multe ori, schimbând aceste scheme obișnuite de percepție, putem crea mai multe posibilități pentru viața noastră. Important este să ne amintim că percepțiile sunt creatoare. Adică, dacă percepem un anumit lucru ca pe o obligație, acesta este mesajul pe care îl transmitem creierului nostru. Apoi creierul generează stări care transformă acel lucru în realitate. Dacă ne schimbăm cadrul de referință și privim acea situație din alt punct de vedere, ne putem schimba modul în care reacționăm în viață. Ne putem schimba reprezentarea sau percepția în legătură cu orice și într-un moment, ne putem schimba stările și comportamentele. La acest lucru se referă recadrarea.

Țineți minte, noi nu vedem lumea așa cum este ea pentru că lucrurile pot fi interpretate din numeroase puncte de vedere. Felul în care suntem noi, cadrele noastre de referință, „hărțile” noastre definesc teritoriul.

De exemplu, privește figura A. Ce vezi? Sigur că vezi o femeie bătrână și urâtă. Uită-te și la figura B. După cum vezi, este un desen care înfățișază tot o femeie bătrână și urâtă care stă cu bărbia îngropată într-o haină de blană. Privește-o cu atenție și încearcă să-ți închipui ce fel de femeie este. Este fericită sau tristă? La ce crezi că se gândește? Este totuși ceva interesant în legătură cu această femeie. Artistul care a desenat-o susține





Figura A,



Figura B

că este portretul fetei ei drăguțe și tinere. Dacă îți schimbi cadrul de referință, ar trebui să o poți vedea pe această tânără frumoasă. Hai să te ajut puțin. Nasul bătrânei devine bărbia și linia maxilarului inferior al feței celei tinere. Ochiul stâng al bătrânei devine urechea stângă a tinerei. Gura bătrânei devine colierul de la gâtul tinerei. Dacă încă nu o vezi, îți pun la dispoziție un desen care te va lămuri pe deplin. Privește figura C.

Și atunci se naște întrebarea: De ce ai văzut-o pe bătrâna urâtă în figura B, și nu pe tânăra frumoasă? Care este răspunsul? Pentru că ai fost condiționat dinainte s-o vezi pe bătrână. De multe ori, la seminările mele arăt figura A unei jumătăți din participanți și figura C celeilalte jumătăți. Apoi le arăt desenul compozit din figura B. Când cele două grupuri încep să discute, contradicțiile se iscă adesea în jurul problemei cine are dreptate. Cei care au văzut mai întâi figura A, au probleme să o vadă pe tânără, și viceversa pentru cei care au văzut mai întâi figura C.

Este important să remarcăm că experiențele noastre trecute ne filtrează în mod sistematic capacitatea de a vedea ceea ce se petrece de fapt în lume. Există însă multiple căi de a vedea sau de a trăi orice situație. Întreprinzătorul care cumpără dinainte bilete la un concert și apoi le vinde la un preț mai mare la intrarea în sală poate fi văzut ca o persoană demnă de dispreț care profită de alții - sau dimpotrivă, poate fi văzut ca un om de bine de către cei care n-au putut să-și procure bilete sau care n-au vrut să stea la rând ca să cumpere. Cheia succesului în viață este să-ți reprezinți în mod constant experiența în așa fel încât să te ajute să obții rezultate tot mai mari pentru tine și ceilalți.

*„Dacă l-ai vedea pe cel mic, așa cum se vede el, și l-ai accepta pe cel slab chiar și pentru puțină lui putere, și ai folosi obscuritatea așa cum are ea puțină lumină, atunci n-ar merge totul bine? Asta se numește **A TE PURTA FIRESC.***

- Lao-Tsu, Tao Teh King



Figura C

Recadrarea, în forma ei cea mai simplă, înseamnă schimbarea unei propoziții negative într-una pozitivă, schimbând cadrul de referință folosit la perceperea experiențelor. Există două tipuri principale de recadrare, ori căi de modificare a percepției noastre în legătură cu ceva: recadrarea contextului și recadrarea conținutului. Ambele îți modifică reprezentările interioare, rezolvându-ți durerea internă sau conflictul intern, și deci, punându-te într-o stare mai productivă.

Recadrarea contextului presupune să transformi o experiență care pare să fie neplăcută, supărătoare sau nedorită și să arăți cum poate deveni același comportament sau experiență un mare avantaj într-un alt context. Literatura pentru copii este plină de exemple de recadrare a contextului. Nasul lui Rudolph, de care toți își băteau joc, s-a dovedit a fi un mare avantaj, transformându-l în erou pe purtătorul lui în contextul unei nopți pe întuneric și viscol. Rățușca cea urâtă suferea cumplit pentru că era diferență între ea și celelalte, dar în această diferență stătea frumusețea ei ca lebedă matură. În afaceri, recadrarea contextului este de neprețuit. Partenerul nostru cel cu nepotrivirile era o piedică până când ne-am dat seama după o ședință de idei sclipitoare că ne-ar putea fi de mare ajutor, ca o rezervă, cel care poate să prevadă apariția vreunei probleme.

Marile inovații sunt făcute de cei care știu cum să recadreze activități și probleme în resurse potențiale din alte contexte. De exemplu, mai înainte, se considera că petrolul distruge valoarea pământului pentru folosință agricolă. Și totuși, iată ce valoare are astăzi. Cu mulți ani în urmă, munții de rumeguș de la depozitele de cherestea erau o mare problemă. Până când un individ a luat acest deșeu și s-a hotărât să-l pună în alt context. L-a presat în amestec cu clei și un lichid ușor și a creat ceva care se numește Bușteni Presto! După ce a încheiat un contract să ridice tot rumegușul „fără valoare” de la depozite, în doi ani și-a dezvoltat o afacere multi-milionară, resursa principală necostându-l nimic! Asta înseamnă să fii întreprinzător: să fii cineva care combină în mod fericit resurse cu capacități noi de producere a bogăției. Cu alte cuvinte, unul care este un expert în recadrare.

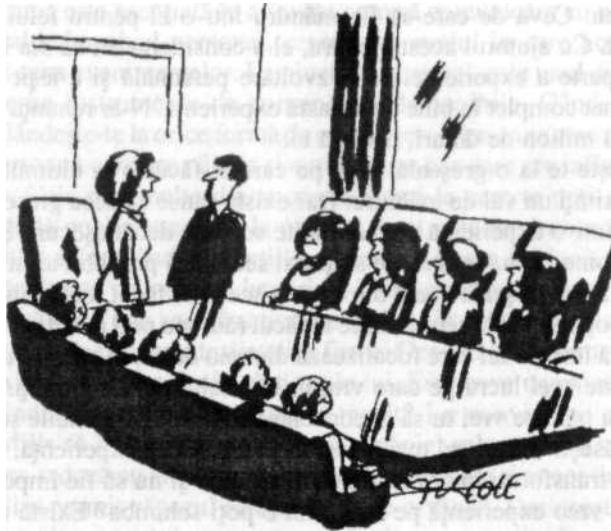
Recadrarea conținutului presupune luarea exact a aceleiași situații și schimbarea înțelesului ei. De exemplu, ai putea spune că fiul tău nu se mai oprește din vorbit. Nu tace niciodată! După recadrarea conținutului, ai putea spune că trebuie să fie un tânăr foarte inteligent care are atât multe de spus. Este o poveste a unui celebru general de armată cunoscut pentru că și-a recadrat trupele în timpul unui atac masiv al inamicului, spunând: „Nu ne retragem, doar înaintăm în altă direcție.” Atunci când moare o persoană apropiată, majoritatea oamenilor din apropierea noastră sunt triști. De ce? Din multe motive - din cauza sentimentului că au pierdut, de exemplu. Și totuși, unii se bucură. De ce? Pentru că ei dau o altă cadrare conținutului morții, considerând că cel care a murit rămâne totuși cu ei, și că nimic din univers nu dispăre, că lucrurile doar își schimbă forma. Unii consideră moartea ca pe o ridicare la un nivel superior al existenței, așa că sunt bucuroși.

Un alt tip de recadrare a conținutului este să schimbi felul în care vezi, auzi, sau îți reprezintă o situație. Dacă te-a supărat ce ți-a spus cineva, ai putea să te închipui zâmbind când acea persoană spune aceleași cuvinte negative, dar transpuse în tonalitatea cântărețului tău preferat. Sau ai putea vedea aceeași experiență în mintea ta doar că vorbitorul este de această dată înconjurat de culoarea ta preferată. Sau poți pur și simplu să schimbi în primul rând ceea ce îți spune. Și pe când retrăiești experiența în mintea ta, s-ar putea să-l auzi cum îți cere scuze. Ori s-ar putea să-l vezi cum îți vorbește, dintr-o perspectivă care te situează mult deasupra lui. Recadrarea aceluiași stimul schimbă înțelesul transmis către creier și deci starea și comportamentul asociate acestuia. Cartea aceasta este plină de recadrări. „Cele Șapte Minciuni despre Succes” este un întreg capitol de recadrări.

A apărut odată, nu demult, un articol impresionant în *Baltimore Sun*. Retipărit apoi de *Reader's Digest*, articolul se numea „Un băiat cu o neobișnuită viziune.” Este despre un băiat pe nume Calvin Stanley. Calvin se pare că merge pe bicicletă, joacă baseball, merge la școală și mai face orice poate face un băiat de 11 ani - doar că nu vede.

Cum putea oare acest băiețel să facă toate aceste lucruri, când mulți alții aflați în această situație renunță pur și simplu să se mai bucure de viață și trăiesc în amărăciune? Citind acest articol, m-am lămurit că mama lui Calvin este o maestră în arta reîncadrării. Ea a transformat orice experiență a lui Calvin - experiențe pe care alții le-ar fi numit „limitări” - în avantaje, în mintea lui Calvin. De vreme însă ce asta este ceea ce își reprezintă Calvin, asta este ceea ce trăiește el. Iată câteva exemple din felul cum comunică cu el mama lui:

Mama lui Calvin își amintește ziua în care copilul a întrebat-o de ce era orb. „I-am explicat că așa se născuse, și că nu era vina nimănui. Iar el m-a întrebat: «De ce eu?» iar eu i-am răspuns, «Nu știi de ce, Calvin. Poate că există un plan special în legătură cu tine.»” Apoi, l-a pus pe fiul ei să se așeze și i-a spus: „Tu mă vezi, Calvin. Doar că pentru asta îți folosești mâinile și nu ochii. Și, ia seama, nu există nimic ce nu poți să faci tu.”



„Zece salate.”

Drept de autor 1985. Reprodus cu permisiunea Artemus Cole. Apărut prima dată în New Woman.

Într-o zi, Calvin era foarte trist pentru că și-a dat seama că nu avea să vadă fața mamei lui niciodată. „Dar d-na Stanley știa ce să-i spună unicului ei copil”, continua articolul. „I-am spus: «Calvin, poți să-mi vezi fața. Poți s-o vezi cu ajutorul mâinilor și ascultându-mi vocea, și îmi poți spune mai multe despre mine în acest fel, decât cineva care își poate folosi ochii.»” Articolul continua spunând cum Calvin se mișcă în lumea văzătorilor cu încredere și credință și cu acea încredințare de nezdruncinat a unui copil a cărui mamă îi stă veșnic alături. Calvin vrea să devină programator pe calculator și ca într-o bună zi să creeze programe pentru orbi.

Lumea este plină de asemenea Calvini. Am avea nevoie de mai mulți oameni care să poată folosi recadrarea atât de eficient ca d-na Stanley. Am avut norocul să întâlnesc de curând un alt maestru în recadrare. Este vorba de Comandantul-șef Jerry Coffey. Este un om incredibil care a folosit recadrarea pentru a-și păstra mintea întreagă în timpul celor 7 ani de detenție într-o celulă dintr-un lagăr de prizonieri de război în Vietnam. Când auzi așa ceva îți cam vine mai întâi să te chircești de groază. Totuși nu este nimic mai bun sau mai rău pe lumea asta ca felul în care ni-l reprezentăm nouă înșine.

Jerry s-a hotărât să-și reprezinte acel fapt ca pe o mare ocazie, o încercare de a rămâne puternic, o ocazie să învețe mai multe despre el, așa cum nu avusese niciodată până atunci. O șansă să fie mai aproape de

Dumnezeu. Ceva de care să fie mândru într-o zi pentru felul cum s-a descurcat. Cu ajutorul acestui cadru, el a considerat tot ce s-a întâmplat ca pe o parte a experienței de dezvoltare personală și a ieșit de acolo transformat complet în bine de această experiență. N-ar renunța la ea nici pentru un milion de dolari, declară el.

Gândește-te la o greșeală mare pe care ai făcut-o în ultimul an. S-ar putea să simți un val de mâhnire. Dar există șanse ca acea greșeală să fie o parte dintr-o experiență cu mai multe succese decât eșecuri. Și dacă te gândești bine la ea, vei începe să-ți dai seama că probabil ai învățat mai mult din acea greșeală decât din orice altceva ai făcut toată luna aceea.

Deci poți reduce la zero ceea ce ai făcut rău, sau poți recadra experiența respectivă într-un fel care focalizează dincolo de ea, în ceea ce ai învățat. Sensul este acel lucru pe care vrei tu să-l subliniezi, iar conținutul este acel lucru pe care vrei tu să te concentrezi. Una dintre cheile succesului este să găsești cadrul cel mai folositor pentru orice experiență, în așa fel încât s-o transformi în ceva care să te sprijine și nu să fie împotriva ta.

Există vreo experiență pe care să n-o poți schimba? Există oare vreo manifestare comportamentală care să fie o parte imuabilă a ființei tale? Ești tu una cu manifestările tale comportamentale sau ești stăpân pe ele? Lucrul pe care l-am tot subliniat pe parcursul întregii cărți de față este că tu ai totul sub control. Tu îți conduci creierul. Tu obții rezultatele vieții tale. Recadrarea este unul dintre cele mai puternice instrumente care te ajută să-ți schimbi felul de a gândi legat de o experiență. Știi deja să cadrezi o experiență. Uneori schimbi acel cadru pe măsură ce se schimbă întâmplările.

Ia-ți un răgaz și recadrează aceste situații:

1. Șeful meu țipă la mine tot timpul.
2. În acest an, a trebuit să plătesc cu 4.000 \$ mai mult impozit pe venit decât în anul trecut.
3. Avem puțini bani sau deloc ca să cumpărăm cadouri de Crăciun în acest an.
4. De fiecare dată când începe să-mi meargă foarte bine, îmi pun singur piedici.

Iată câteva posibile reîncadrări:

1a. Este grozav că îmi pasă suficient de tine ca să-ți spună sincer ce părere are. Putea pur și simplu să te concedieze.

2a. Asta-i grozav. Înseamnă că ai câștigat anul ăsta mult mai mulți bani decât anul trecut.

3a. Grozav. Atunci va trebui să fii mai inventiv și să faci ceva ce nimeni nu va uita vreodată în loc să cumperi niște cadouri banale. Cadourile tale vor avea un iz mai personal.

4a. Este grozav că îți dai seama atât de bine cum procedai de obicei în trecut. Acum poți afla ce anume te făcea să procedezi astfel și să schimbi lucrurile o dată pentru totdeauna!

Recadrarea este esențială în a învăța cum să comunicăm cu noi înșine și cu ceilalți. La nivel personal, reprezintă modul în care hotărâm să atașăm un sens evenimentelor. La nivel mai general, este unul dintre cele mai eficiente instrumente de comunicare disponibile. Gândește-te la vânzări. Gândește-te la orice formă de convingere. Persoana care stabilește cadrul, persoana care are pâinea și cuțitul, este cea care are influența cea mai mare. Cele mai multe din succesele mari la care te poți gândi, în domenii de la publicitate până la politică, sunt rezultatul unor recadrări de maestru - schimbând percepțiile oamenilor în așa fel încât noile lor reprezentări legate de anumite lucruri să-i transpună într-o stare care să-i facă să simtă ceva nou sau să acționeze altfel. Un prieten de-al meu și-a vândut rețeaua de restaurante dietetice firmei General Mills pentru o sumă de 167 de ori mai mare decât câștigurile lui. Este ceva nemaiauzit până acum în industria cu pricina. Cum a reușit? I-a convins pe cei de la General Mills să stabilească valoarea companiei sale pe baza valorii pe care ar avea-o dacă nu ar cumpăra-o în decurs de 5 ani și ar continua să se extindă. Și-a permis răgazul să aștepte să le-o vândă. Dar aceștia aveau nevoie în acel moment de ea pentru a-și atinge scopurile de corporație, așa că au fost de acord cu cadrul lui. Orice formă de convingere presupune o modificare a percepției.

Recadrările se fac în mare măsură pentru noi și nu de către noi. Altcineva schimbă cadrele pentru noi, iar noi doar reacționăm la schimbări. Ce altceva este publicitatea, până la urmă, decât o uriașă industrie al cărei unic scop este să cadreze și să recadreze percepția publicului? Chiar credeți că există ceva extrem de masculin legat de o anumită marcă de bere, ori ceva extrem de sexy legat de o anumită marcă de țigări? Dacă îi dai unui aborigen o țigară Virginia Slims, crezi că o să spună: „Vai, e cam sexy”? Dar vânzătorii ambulanți a pus-o în cadru, iar noi reacționăm. Dacă ei consideră că noi nu reacționăm destul de bine, pun un cadru nou și văd dacă merge.

Una dintre cele mai mari recadrări făcute vreodată a fost făcută de firma Pepsi-Cola. Atât cât ne amintim noi, Coca-Cola a fost băutura cola cea mai cerută. Istoria, tradiția și prezența pe piață au fost de neegalat. Pepsi nu a putut face nimic ca s-o înfrângă pe propriul ei teren. Dacă te ridici împotriva a ceva clasic, nu poți spune: „Noi suntem mult mai clasici decât ei.” Nimeni nu te va crede.

Însă firma Pepsi a întors pe dos jocul; a recadrat percepțiile pe care oamenii le aveau deja. Când a început să vorbească despre Generația Pepsi și a scos acel „Pepsi Challenge”, și-a transformat slăbiciunea în tărie. Cei de la Pepsi spuneau: „Sigur, ceilalți au condus mereu, dar astăzi? Vreți produsul de ieri sau pe cel de azi?” Reclamele au recadrat dominația tradițională a băuturii Coke în slăbiciune, ca indicație că era un produs al trecutului și nu al viitorului. Și astfel au recadrat statutul tradițional de vioara a doua al firmei Pepsi spre avantajul companiei.

Care a fost urmarea? Cei de la Coke s-au hotărât în cele din urmă că trebuiau să joace pe terenul celor de la Pepsi. Au ieșit la luptă cu oximoronicul „New” Coke, iar restul nu este decât istorie de marketing. Acum va trebui să așteptăm să vedem dacă recadrarea firmei Coke de a oferi publicului atât vechiul „Classic” Coke și noul „Pepsi” Coke va funcționa. Însă procesul a fost un exemplu clasic de recadrare pentru că întreaga bătălie nu s-a purtat decât pentru imagine. Era vorba pur și simplu de al cui cadru se va fixa în mintea oamenilor. Nu are nici un conținut social în sine o băutură dulce și carbonată care îți distruge dinții. Nu este nimic mai contemporan în gustul de Pepsi decât în cel de Coke. Dar schimbând cadrul și definind termenii, Pepsi a dat una din cele mai mari lovituri de marketing din istoria recentă.

Recadrarea a fost un factor major în încheierea procesului de calomnie de 120 milioane de dolari intentat de William C. Westmoreland companiei CBS. Ajungând în tribunal, Westmoreland părea să aibă un sprijin popular considerabil pentru punctul său de vedere în acest proces. Un articol de senzație publicat în TV Guide a etichetat conflictul „Anatomia unei murdării”. CBS a început să-și dea seama că se află în dificultate și l-a angajat în cele din urmă pe John Scanlon, un specialist în Relații cu Publicul. Rolul lui era să abată atenția publicului și sprijinul acordat punctului de vedere al lui Westmoreland, de la tactica procesului din emisiunea 60 Minute pentru a se concentra asupra acuzațiilor aduse lui Westmoreland, acuzații pe care CBS spera să le poată dovedi ca fiind adevărate. În cele din urmă, Westmoreland și-a retras procesul în schimbul unor simple scuze, compania CBS rămânând pe veci îndatorată lui Scanlon pentru recadrările reușite.

Gândiți-vă la politică. Pe măsură ce specialiștii și consultanții de marketing s-au implicat tot mai mult în acest domeniu, bătălia stabilirii cadrului a devenit partea dominantă a politicii americane. Ba câteodată rămânând chiar singura parte. După dezbaterile Reagan-Mondale, reporterii au fost asediați de agenți din ambele tabere să folosească cele mai bune cadre și să pună accentul pe fiecare cuvânt care a fost pronunțat. Motivul? Nu era atât de important conținutul pe cât era cadrul.

Reagan a fost autorul celei mai artistice recadrări din lume în alegerile pentru al doilea mandat prezidențial. În primul tur, vârsta lui a fost pusă în discuție pentru prima dată în campania de alegeri. Sigur că și aceasta a fost recadrată. Oamenii știau deja cât era de vârstnic, nu-i așa? Dar prestația lui politică, amplificată de presă i-a recadrat vârsta, transformându-i-o dintr-un simplu fapt, într-un obstacol potențial. La al doilea mandat, Mondale a făcut din nou comentarii care priveau tot vârsta lui Reagan ca pe un obstacol. Oamenii așteptau ca Reagan să susțină contrariul. Pe tonul cel mai duios din lume, el a spus, Nu, nu credea că vârsta lui ar trebui să constituie un motiv de dispută în această campanie. A mai spus că nu avea nici o intenție să pună în discuție tinerețea și lipsa de experiență a contracandidatului său. Printr-o singură propoziție, el a recadrat complet

problema într-un mod care i-a garantat că aceasta nu va mai fi un factor major în cursă.

Mulți dintre noi găsim că este mai ușor să folosim recadrarea atunci când comunicăm cu alții decât când comunicăm cu noi înșine.

Dacă încercăm să ne vindem cuiva mașina cea veche, știm că trebuie să ne cadram prezentarea așa încât să scoatem în evidență ceea ce are bun mașina și să lăsăm la o parte defectele ei. Dacă potențialul tău cumpărător are un alt cadru, treaba ta este să-i schimbi percepția. Însă puțini dintre noi sunt aceia care își petrec mai mult timp gândindu-se cum să cadreze comunicările cu ei înșiși. Se întâmplă ceva cu noi. Ne formăm o reprezentare interioară a experienței, și ne închipuim că așa trebuie să fie. Gândiți-vă numai ce prostie este ca și cum am întoarce cheia de contact, am porni mașina și pe urmă am aștepta să vedem încotro vrea să se îndrepte.

De fapt trebuie să înveți să comunici cu tine însuți cu tot atâta țel și orientare și putere de convingere ca și când ai face o prezentare a unei afaceri. Trebuie să începi să cadrezi și să recadrezi experiențele în așa fel încât să le faci să lucreze în favoarea ta. Una din posibilități este doar la nivelul gândirii atente, conștiente.

Cunoaștem probabil cu toții pe câte cineva care a devenit sfios din cale-afară după o poveste de dragoste eşuată. Se consideră înșelați sau răniți și se hotărăsc să nu se mai angajeze într-o astfel de relație. Adevărul este că relația le-a adus mai multă bucurie decât suferință. De aceea le-a fost atât de greu să renunțe. Dar sufocând amintirile frumoase și concentrându-se pe cele neplăcute nu face decât să pună cel mai rău cadru cu puțință pe o experiență. Ce trebuie făcut este să schimbi cadrul, să vezi bucuria, să vezi ce ai câștigat, să vezi dezvoltarea. Apoi este posibil să treci mai departe de la un cadru pozitiv și nu unul negativ și să găsești tărnia să crezi o relație și mai bună pe viitor.

Găsește un răgaz și gândește-te la trei situații din viața ta care sunt o provocare pentru tine. În câte feluri diferite între ele poți vedea fiecare din aceste situații? Câte cadre poți pune în jurul lor? Ce înveți din a le vedea diferit? În ce fel îți dă libertatea să acționezi diferit?

Parcă vă și aud pe unii dintre voi zicând: „Dar nu-i chiar așa ușor de făcut. Uneori sunt prea deprimat ca s-o fac.” Aiurea! Care deprimare? Este doar o stare. Vă mai amintiți că am discutat mai înainte în această carte despre asociere/disociere? Una din condițiile necesare pentru a vă recadra este capacitatea de a vă disocia de experiența deprimantă și a o vedea dintr-o nouă perspectivă. Apoi vă puteți schimba reprezentarea interioară și fiziologia. Dacă vă aflați într-o stare neproductivă, acum știți cum s-o schimbați. Dacă puneți într-un cadru ceva care nu vă e de nici un folos, schimbați cadrul. Una din metodele de recadrare este schimbarea înțelesului unei experiențe sau unui comportament. Imaginați-vă o situație în care cineva face ceva ce nu vă place, și credeți că manifestarea lui comportamentală are un sens anume. Să zicem că într-un cuplu, soțului îi place în mod



deosebit să gătească și pentru el contează foarte mult să fie apreciat pentru ceea ce face. Soția lui nu face nici o remarcă în timpul mesei. Soțul găsește că acest lucru este foarte supărător. Dacă ei îi place ceea ce a gătit el, ar trebui să spună ceva legat de asta. Dacă nu zice nimic, înseamnă că nu este mulțumită. Ce ați putea face ca să îi recadrați lui percepția în legătură cu comportamentul soției lui?

Amintiți-vă, ceea ce era important pentru el era aprecierea. O recadrare de înțeles presupune schimbarea unei percepții cu alta care sprijină ceea ce este important pentru o persoană și o face într-un fel pe care nu l-a mai întâlnit înainte. I-am putea sugera bucătarului că e posibil ca soției lui să-i placă mâncarea atât de mult încât nu avea timp să mai și vorbească, doar să mănânce. Faptele sunt mai grăitoare decât vorbele, nu-i așa?

O altă posibilitate ar fi să-l facem să recadreze el însuși înțelesul comportamentului. L-am putea întreba: „S-a întâmplat vreodată ca în timpul mesei să fii foarte tăcut tu însuși pentru că îți plăcea foarte mult mâncarea? Ce simțai atunci?” Comportamentul soției lui era doar supărător în cadrul pe care îl pusese el. În asemenea cazuri este nevoie doar de puțină flexibilitate ca să schimbi cadrul.

O a doua posibilitate de recadrare presupune să acționezi asupra unui comportament pe care nu îți place ție însuși să-l manifesti. De obicei, nu-ți place pentru că nu-ți place ce se spune despre tine ca persoană ori nu îți place ceea ce îți aduce. Ca să recadrezi, trebuie să-ți imaginezi o altă situație sau alt context în care acel comportament ar fi folositor ca să-ți aducă ceva ce chiar îți dorești.

Să zicem că ești comerciant. Îți dai toată osteneala să-ți cunoști produsul în cel mai mic amănunt. Dar în toiul vânzării, ai tendința să-ți potopești clienții cu atâtea informații încât îi copleșești, întârziindu-le uneori decizia de a cumpăra. Întrebarea care se pune este: Unde în altă parte ar fi cu adevărat de folos acest comportament? Ce-ai zice să scrii texte pentru reclame? Sau să scrii prospecte tehnice despre însuși produsul tău? Știind o mulțime de informații și putând avea acces imediat la ele ar putea fi de folos chiar în a studia pentru un test sau pentru a-ți ajuta copiii să-și facă temele. Așadar, nu comportamentul în sine este o problemă, ci unde este el folosit. Te mai poți gândi la alte exemple din viața ta? Orice comportament uman este de folos într-un context sau altul. Temporizarea ar putea să pară nefolositoare, totuși nu ar fi frumos să amâni să te înfurii sau să fii trist pentru altă zi - și apoi să nu o mai faci deloc?

Poți învăța să faci exerciții de recadrare pentru imagini și experiențe care te săcăie. De exemplu, gândește-te la o persoană sau o experiență care îți bântuie prin minte. Vii acasă după o zi neplăcută la serviciu și nu te poți gândi la altceva decât la lucrarea ridicolă pe care ți-a dat-o șeful tău în ultima clipă. În loc să scapi de ea, îți iei frustrarea acasă după tine. Te uiți la televizor împreună cu copiii tăi în această stare de furie și nu te poți gândi la altceva decât la șeful tău „tâmpit” și la lucrarea lui idioată

Decât să-i dai voie minții tale să-ți strice cheful pe tot sfârșitul de săptămână, poți învăța să-ți recadrezi experiența într-un fel care să-ți facă bine. Începe prin a te disocia de ea. Ia imaginea șefului tău și pune-ți-o în mână. Pune-ți o pereche de ochelari caraghioși cu nas mare și strâmbă-te la el. Încearcă să-l auzi vorbind cu o voce caraghioasă, chițăită, ca din desene animate. Imaginează-ți-l cald și chircoit în mâna ta, spunându-ți cu glas rugător că are nevoie de ajutorul tău la lucrarea aceea, ai putea oare să-l ajuți, te rog? După ce ai amestecat toate astea, poate că te gândești că este și el stresat, și că poate a uitat până în ultimul moment să-ți spună ce trebuia. Poate că îți amintești de o vreme când ai procedat și tu la fel cu altcineva. Și în această situație, pune-ți întrebarea dacă chiar merită să-ți strici sfârșitul de săptămână, să-l lași să te săcâie și acasă.

Nu zic că problema nu este reală. Poate că ai nevoie de un nou serviciu, sau poate că trebuie să comunici mai bine în serviciul pe care îl ai acum. Dar dacă așa stau lucrurile, trebuie să te ocupi de problemă și nu să te lași hăituit de orice spectru negativ care lăncezește în mintea ta, care te ține încordat și te face să te porți cu cei apropiați într-un mod nu tocmai plăcut. Fă acest lucru eficient de câteva ori, iar data viitoare când îți vei vedea șeful, s-ar putea să-l vezi cu ochelari și nasul cel mare și să te simți altfel atunci când îți vorbește - creând astfel o nouă reacție față de el și un nou mod de colaborare între voi doi, în afara dinamicii trecute stimul/răspuns pe care ați stabilit-o unul cu celălalt.

Am folosit aceste recadrări pe scară mică pentru ceea ce unii oameni consideră a fi mari probleme. Adesea, în situații complexe, s-ar putea să trebuiască să faci o serie de mici recadrări pentru a obține, treptat, dar în întregime, starea dorită.

În sensul ei cel mai larg, recadrarea poate fi folosită pentru a înlătura sentimente negative de orice fel. Una dintre tehnicile cele mai eficiente este să îți închipui că te afli într-o sală de cinema. Vezi experiența care nu-ți dă pace ca pe un film pe ecran. Poate că vrei la început s-o rulezi prea repede înainte, ca pe un desen animat. Poate că vrei să pui ca fundal sonor muzică de circ, o flașnetă. Poate vrei apoi s-o dai înapoi, urmărind imaginea care devine din ce în ce mai absurdă. Încearcă această tehnică cu ceva care nu îți dă pace. Vei constata că în curând își va pierde puterea negativă.

Aceeași metodă se poate aplica în cazul fobiilor, dar trebuie să mai forțezi un pic lucrurile. Iată cum. O fobie este adesea înrădăcinată adânc la nivel tactil, deci ai nevoie să o pui la o distanță mai mare ca să poți s-o reîncadrezi eficient. Reacțiile fobice sunt atât de puternice încât oamenii pot reacționa doar gândindu-se pur și simplu la problema respectivă. Modul de lucru cu acești oameni presupune să-i disociezi de mai multe ori de reprezentările lor. Aceasta se numește dublă disociere. De exemplu, dacă suferi de vreo fobie, încearcă acest exercițiu. Întoarce-te în timp cândva când te simțeai sigur pe tine și însuflețit. Întoarce-te la starea aceea și încearcă să simți din nou încrederea și tăria ta de atunci. Apoi

închipează-ți că ești protejat de o aură care radiază. O dată ce ai căpătat această protecție, întoarce-te în sala ta preferată de cinema. Așează-te pe un scaun confortabil în așa fel încât să vezi bine ecranul. Apoi imaginează-ți că plutești în afara corpului tău, și că te îndrepti în sus, spre aura protecție, simțind-o tot timpul în jurul tău. Uită-te în jos ca să te vezi cum stai așezat în public, privind către ecranul gol.

După ce ai făcut astfel, privește pe ecran și vezi un stop-cadru, o imagine în alb-negru a fobiei sau a unei experiențe îngrozitoare care chiar te sâcăia. Privești în jos spre public și urmărindu-te cum privești ce se petrece pe ecran, ești astfel dublu disociat de acel lucru. În acea stare, dă înapoi imaginea alb-negru extrem de repede în așa fel încât să vezi ceea ce te-a hăituit pe tine apărând ca un film prost de pe o videocasetă sau o veche comedie ieftină. Remarcă reacțiile tale caraghioase pe când te vezi urmărind acest film pe ecran.

Să mai facem un pas înainte. Vreau ca acea parte din tine care este într-o stare productivă, partea care se află sus în aură, să plutească înapoi spre corpul care stă pe scaun, apoi să se ridice și să se îndrepte către ecran. Ar trebui să faci acest lucru într-o stare de încredere și tărie. Apoi spune eu-lui tău că l-ai urmărit și că ai două-trei soluții care îl pot ajuta să-și schimbe acea experiență, două sau trei recadrări ale înțelesului sau ale conținutului, care îl vor ajuta să vadă lucrurile altfel, acum și pe viitor- niște soluții pe care mai tânărul tu le-ai putea aborda cu percepțiile tale mai mature din prezent. Nu trebuie să treci prin toată suferința și teama aceea. Acum ești mai încrezător ca atunci când erai mai tânăr, iar acea experiență trecută nu mai este decât o simplă poveste și atât.

Ajută-ți eul mai tânăr să se descurce cu ceva căruia nu reușea să-i dea de capăt mai devreme, apoi du-te înapoi la loc și urmărește cum se schimbă filmul. Desfășoară-ți acea scenă și în mintea ta, dar de data aceasta urmărește-ți eul mai tânăr cum se descurcă în aceeași situație cu o încredere vizibilă. Când termini de făcut acest lucru, trebuie să te duci înapoi spre ecran ca să-ți feliciți eul mai tânăr, să-l îmbrățișezi pentru că a scăpat de acea fobie, traumă sau spaimă. Apoi retrage-ți eul mai tânăr înapoi în trupul tău, știind că este mai plin de resurse decât niciodată până acum și o parte importantă din viața ta. Procedează la fel cu orice alte fobii mai ai. Apoi fă același lucru și pentru altcineva.

Poate fi o experiență incredibil de puternică. Eu am reușit să iau oameni cu fobii îngrozitoare care îi chinuiau de o viață, și să-i eliberez de temeri în doar câteva minute. Cum de funcționează acest lucru? Pentru că a intra într-o stare fobică necesită reprezentări interioare specifice. Dacă schimbi acele reprezentări, vei schimba și starea persoanei care și le creează atunci când se gândește la acea experiență.

Pentru unii oameni, un număr de astfel de exerciții implică un nivel de disciplină mentală și o putere de imaginație la care nu au mai avut acces până atunci. Ca urmare, multe dintre strategiile mentale pe care vi le

recomand v-ar putea face să vă simțiți stânjeniți la început. Totuși creierul vostru poate opera în aceste moduri și dacă lucrați cu grijă la aceste strategii, vă veți simți tot mai priceput.

Legat de recadrare, trebuie să țineți minte un lucru important: orice comportament uman are un scop într-un context anume. Dacă fumați, nu o faceți pentru că vă place să băgați carcinogeni în plămâni, ci pentru că fumatul vă face să vă simțiți relaxați sau mai degajați în anumite situații sociale. Ați adoptat acest comportament pentru a obține un câștig. Așadar, în unele cazuri s-ar putea să fi se pară imposibil să vă recadrați comportamentul fără să vă confrunțați cu nevoia stringentă pe care o servește acesta. Este o problemă care se ivește uneori atunci când oamenii încearcă să se lase de fumat prin terapie cu șocuri electrice. S-ar putea ca din cauza șocurilor, să dea de alt necaz tot așa de mare ca și fumatul, precum o anxietate permanentă sau mâncatul peste măsură. Nu spun că această metodă nu este bună. Ci pur și simplu că ne este de folos să descoperim intenția neconștientizată, pentru a găsi o soluție mai elegantă la acea nevoie.

Orice comportament uman este flexibil într-un fel sau altul; este făcut ca să servească unei nevoi. Nu este o problemă să-i faci pe oameni să deteste fumatul. Dar aș vrea să mă și asigur că pot crea pentru ei alte comportamente noi care să le servească unor nevoi fără să apară efecte secundare negative, precum cele generate de fumat. Dacă fumatul îi face să se simtă relaxați, încrezători sau în centrul atenției, trebuie să găsească un comportament mai elegant care să servească aceleași nevoi.

Richard Bandler și John Grinder au alcătuit o metodă de recadrare în 6 etape care poate schimba orice comportament de nedorit pe care l-ar avea cineva într-unui dorit, păstrând însă avantajele importante pe care le aducea

vechiul comportament:

1. Identifică schema sau comportamentul pe care dorești să-l schimbi.
2. Stabilește comunicarea cu acea parte a subconștientului tău care generează comportamentul. Intră în forul tău interior și pune-ți următoarea întrebare, rămânând în alertă pasivă pentru a depista și relata orice schimbare a senzațiilor corporale, a imaginilor vizuale sau a sunetelor care apar ca o reacție la întrebarea ta. Întrebarea este: „Este dispusă să comunice conștient cu mine acea parte din mine care generează comportamentul X?”

Acum obligă acea parte, pe care o vom numi partea X, să-și intensifice acel semnal atunci când vrea să comunice *da*, și să-l diminueze atunci când vrea să comunice *nu*. Testează acum răspunsul cerând părții să comunice *da* ... apoi *nu* ... așa încât să poți face deosebire între cele două răspunsuri.

3. Separă intenția de comportament. Mulțumește părții pentru bună voința de a colabora cu tine. Acum întreabă partea dacă este dispusă să te facă să pricepi ce a încercat să facă pentru tine, generând comportamentul X. Atunci când pui această întrebare, fii din nou atent să detectezi un răspuns afirmativ sau negativ. Ia aminte ce avantaje ți-a adus acest

comportament în trecut și mulțumește acelei părți din tine pentru că ți-a păstrat aceste avantaje importante.

4. Crearea de comportamente alternative pentru a satisface acea intenție. Acum intră din nou în forul tău interior și ia legătura cu partea ta cea mai creatoare și cere-i să genereze trei comportamente alternative care să fie la fel de bune sau chiar mai bune decât comportamentul X pentru a satisface intenția părții cu care ai comunicat anterior. Cere-i părții creatoare să-ți semnalizeze cu un semnal *da* atunci când a generat cele trei noi comportamente... Întreabă acum partea creatoare dacă este dispusă să-ți dezvăluie care sunt cele trei comportamente.

5. Cere-i părții X să accepte noile comportamente și să-și ia răspunderea de a le genera atunci când este nevoie. Acum întreabă partea X dacă cele trei noi comportamente sunt cel puțin tot atât de eficiente cum era comportamentul X.

Acum întreabă partea X dacă este dispusă să accepte răspunderea pentru a genera noile comportamente în situațiile potrivite când se cere satisfăcută intenția ei.

6. Fă o verificare ecologică. Acum intră din nou în forul tău interior și întreabă dacă există vreo parte care să aibă vreo obiecție în legătură cu negocierile care tocmai au avut loc, sau dacă toate părțile sunt de acord ca să te sprijine. Pășește acum în viitor și imaginează-ți o situație care ar fi declanșat vechiul comportament, și testează unul din noile comportamente verificând în același timp dacă îți oferă avantajele pe care le dorești. Tot în viitor, treci într-o altă situație care ar fi declanșat tot comportamentul de nedorit și testează încă unul dintre cele trei comportamente noi.

Dacă apare vreun semnal că alte părți au obiecții legate de noile comportamente, trebuie s-o iei de la început, să identifici care parte obiectează, ce avantaje îți oferea în trecut și pune-o în legătură cu partea X pentru a genera noi comportamente care să păstreze avantajele pe care ți le-a oferit întotdeauna și să-ți și pună la dispoziție un nou set de comportamente. S-ar putea să sune puțin bizar să vorbim despre cum discuți cu părți din tine. dar aceasta este o schemă fundamentală de hipnoză pe care Dr. Erikson, Dr. Bandler și Dr. Grinder au găsit-o ca fiind foarte utilă.

Dacă observi că mănânci în mod constant mai mult decât trebuie, de exemplu, poți face o schemă de sfichiuire care te-ar determina să generezi noi comportamente, sau ai putea să-l consideri pe acesta drept comportamentul pe care să vrei să-l schimbi, l-ai putea cere subconștientului tău să îți împărtășească avantajele acestei scheme în trecut. Poate că vei descoperi că foloseai mâncarea ca să-ți schimbi starea atunci când te simțeai singur. Ori poate că te ajută să-ți creezi un sentiment de siguranță și te ajută să te relaxezi. Poți apoi crea trei noi modalități care să-ți ofere sentimentul că nu ești singur sau sentimentul de siguranță sau relaxare. Poate poți adera la un club de sănătate, unde structura evenimentelor ți-ar

da mai ușor posibilitatea de a intra în legătură cu oamenii și unde ar fi posibil să simți siguranța relaxării între prieteni și că devii mai slab, câștigând astfel mai multă siguranță în a te ști că arăți bine. Poate ai încerca să meditezi și să crezi sentimentul de comuniune cu întregul univers și, prin acea conexiune să te simți mai sigur și relaxat ca atunci când mâncai mai mult decât necesar.

O dată ce ai găsit aceste alternative, încearcă să vezi dacă se leagă, adică să te asiguri că întreaga ta ființă este dispusă să te sprijine în folosirea acestor noi soluții pe viitor. Dacă ești consecvent, aceste soluții vor genera comportamente care te sprijină acum să obții ceea ce dorești, și nu mai trebuie să mănânci în plus pentru a le obține. Pășește apoi în viitor și trăiește în mintea ta folosind efectiv aceste noi comportamente, observând care sunt rezultatele pe care le obții acum. Mulțumește subconștientului tău pentru aceste noi comportamente și bucură-te de ele. Ai putea chiar să vrei să faci o șfichiuire, înlocuind comportamentul cel vechi pentru a produce noul comportament pe care îl dorești, o dată ce descoperi ce anume ți-ar sprijini nevoile subconștiente mai bine decât o făcea cel vechi. Ți-ai oferit niște posibilități noi.

Aproape orice experiență aparent negativă poate fi recadrată într-una pozitivă. De câte ori nu v-ați zis: „Probabil că într-o zi o să râd când o să privesc înapoi.” De ce să nu râdeți acum când priviți înapoi? Este doar o problemă de perspectivă.

Este important să remarcăm că pot fi reprogramate reprezentările cuiva prin scheme de șfichiuire și prin alte tehnici, dar dacă persoana aceea obține avantaje mai mari prin vechiul comportament decât prin cele noi pe care le-a realizat, probabil că se va întoarce la vechiul comportament. De exemplu, dacă lucrez cu o persoană care are un picior înțepenit în mod inexplicabil și aflu ce face în mintea și fiziologia ei ca să genereze acest lucru, și ea învață să semnalizeze corpului ei într-un fel în care să nu mai genereze acel fapt. Problema ei este de acum limpezită. Dar problema poate reapărea când ajunge acasă dacă nu mai beneficiază de marile avantaje secundare pe care le avea când avea piciorul înțepenit -adică soțul ei spăla vasele, acordându-i atenție, masându-i picioarele și așa mai departe. Primele două săptămâni sau luni el este bucuros că ea nu mai are probleme. Dar după o vreme, de vreme ce ea nu mai are probleme, el se așteaptă nu numai ca ea să spele vasele, dar nu-i mai masează picioarele și pare să nu-i mai acorde nici atâta atenție. Curând, problema ei revine în mod inexplicabil. Ea nu o face conștient. În subconștientul ei, vechiul comportament îi face mult mai bine, oferindu-i ceea ce își dorește ea - și dintr-o dată, piciorul înțepenește din nou.

Așa stând lucrurile, ea trebuie să găsească alte comportamente care să-i ofere același tip de experiență în legătură cu soțul ei. Ea trebuie să obțină mai mult din noul ei comportament decât din cel vechi. Într-un alt caz, am avut de a face cu o femeie care era oarbă de 8 ani de zile și care părea

RECADRAREA ÎN 6 ETAPE

6. Determină partea răspunzătoare pentru comportament să-și asume răspunderea de a actualiza comportamente alternative și determină persoana să trăiască comportamentul așa cum a fost el schimbat.

5. Verificarea congruenței: există părți care au obiceiții?

4. Determină o parte creatoare, în conjuncție cu partea răspunzătoare pentru comportament, să găsească alte 3 căi de a obține avantajele respective.

3. Descoperă AVANTAJELE  
(care s-ar putea să nu fie perceptibile conștientului).

2. Stabilește un sistem de semnalare.

1. Accesează acea parte a persoanei care este răspunzătoare pentru comportamentul respectiv.



ZIGGY. Copyright, 1985, Universal Press Syndicate. Reprodus cu permisiune. Toate drepturile rezervate.

neobișnuit de competentă și moderată. Mai târziu am constatat că nu era oarbă deloc. Cu toate astea, trăia ca și când ar fi fost așa. De ce? Pentru că avusese un accident mai înainte în viața ei și rămăsese cu vederea slăbită. Lucrurile stând astfel, cei din jurul ei îi arătau atenție, îi acordau un sprijin și o dragoste nemăsurată, mai mult decât avusese ea parte vreodată. În plus, a început să descopere că făcând rutina zilnică, cei din jur care o credeau oarbă îi arătau și mai mult respect. Ei o tratau ca pe cineva deosebit, așa că ea și-a păstrat acest comportament, ajungând chiar să se convingă că este oarbă. Nu găsisese o altă cale mai bună prin care să-i convingă automat pe oameni să-i răspundă prin grijă și dragoste. Până și străinii o tratau cu deosebită considerație. Comportamentul ei s-ar fi schimbat numai dacă ea ar fi găsit altceva mai important ca să îndepărteze sau altceva care să-i ofere mai multe avantaje decât îi oferea prezentul ei comportament.

Până acum ne-am concentrat atenția asupra modalităților prin care putem recadra percepțiile negative într-unele pozitive. Dar n-aș vrea să vă gândiți la recadrare ca la o terapie, ca la un mod de a trece de la situații



pe care le considerați rele la unele pe care le considerați bune. Recadrarea de fapt nu este nici mai mult nici mai puțin decât o metaforă pentru potențial și posibilitate. Există în viața voastră lucruri care nu pot fi recadrate în ceva mai bun.

Unul dintre cele mai importante lucruri demne de luat în seamă îl constituie posibilitățile. Suntem sclavii obiceiurilor. Poate că obținem rezultate mulțumitoare, dar am putea obține rezultate spectaculoase. Așa că vă rog să faceți acest exercițiu. Faceți o listă cu 5 lucruri pe care le faceți în prezent și de care sunteți destul de încântați. Din această listă ar putea face parte relații care merg bine, ceva de lucru, poate ceva legat de copiii voștri sau de situația voastră financiară.

Acum închipuiți-vă că aceste lucruri ar merge și mai bine. Gândiți-vă la acest lucru timp de câteva minute. S-ar putea să constatați cu surprindere că există căi prin care viața voastră s-ar îmbunătăți spectaculos. Recadrarea de posibilități este ceva ce putem face cu toții. Nu este nevoie decât de flexibilitate mentală pentru ca potențialul și puterea personală să fie gata oricând să intre în acțiune.

Trebuie să mai adaug un gând final care este valabil pentru orice situație prezentată în această carte. Recadrarea este o altă unealtă eficientă pe care o puteți extrage din trusa mentală de unelte pentru a obține rezultate mai bune. Gândiți-vă la ea într-un sens mai larg, ca la un proces în curs de desfășurare - de explorare a cutezanțelor și de găsire a unor contexte folositoare pentru ceea ce știți să faceți bine.

Liderii și toți marii maeștri în arta comunicării sunt și maeștri ai recadrării. Ei știu cum să motiveze și cum să dea puteri oamenilor făcând modele de posibilitate din orice fapt întâmplat.

Există o poveste celebră despre Tom Watson, fondatorul companiei IBM. Unul dintre subordonații lui a făcut o greșală oribilă care a costat compania 10.000 \$. Chemat în biroul lui Watson, el a spus: „Presupun că vreți să-mi dau demisia.” Watson s-a uitat la el și i-a răspuns: „Îți arde de glumă? Tocmai ne-a costat 10.000 \$ școlarizarea ta.”

Din orice întâmplare se poate învăța câte ceva folositor. Cei mai buni lideri sunt aceia care învață lecția și pun cadrul cel mai dătător de puteri pe evenimente externe. Acest lucru este valabil în politică, afaceri, învățământ, ca și în viața din propriul cămin.

Cunoaștem cu toții oameni care recadrează pe dos. Oricât de strălucitor ar fi argintul, ei tot găsesc o pată. Însă pentru orice atitudine descurajatoare, pentru orice comportament contraproductiv există un mod de recadrare eficientă. Nu-ți place ceva? Schimbă-l. Te porți într-un fel care nu te sprijină? Fă altceva. Există o cale nu numai să generezi comportamente eficiente, ci să te și asiguri că le poți folosi atunci când ai nevoie. Vom învăța cum să declanșăm din noi orice comportament folositor exact în momentul în care dorim, în capitolul care urmează, când vom lua în considerare ...

## Capitolul XVII

# Cum să te ancorezi succesului

*„Descurcă-te cum poți, cu ceea ce ai, acolo unde ești. ”*

*- Theodore Roosevelt*

Există oameni - eu sunt unul din ei, s-ar putea să fii și tu - căruia îi bate inima mai tare ori de câte ori vede un drapel american. Este o reacție ciudată, dacă stai s-o analizezi. În definitiv, un drapel nu este decât o bucată de pânză cu un model colorat, decorativ. Nu are nimic fermecător în sine. Dar în felul acesta de a vedea lucrurile lipsește un lucru de seamă. Da, e doar o bucată de pânză. Dar în același timp, el reprezintă toate virtuțile și trăsăturile nației noastre. Așadar atunci când cineva vede un drapel, vede și un simbol puternic a tot ce reprezintă națiunea noastră.

Un drapel, ca și alte lucruri din ceea ce ne înconjoară, este o ancoră, un stimul senzorial legat de un anume mănunchi de stări. O ancoră poate fi un cuvânt sau o expresie, o atingere sau un obiect. Poate fi ceva ce se vede, aude, se simte sau se miroase. Ancorele au o mare putere pentru că ele pot duce instantaneu la accesarea unor stări puternice. Asta se întâmplă când vezi un drapel. Încerci imediat emoții și sentimente puternice care reprezintă ceea ce simți pentru națiune ca un tot pentru că aceste sentimente au fost legate sau asociate unei anumite culori și model de pânză.

Lumea în care trăim este plină de ancore, unele de profunzime, altele superficiale. Dacă încep să vă spun: „Winston are gustul ...” este foarte probabil să spuneți automat: „Așa trebuie să fie țigările.” Dacă vă întreb: „Cum se scrie libertate?” cei mai mulți veți spune L-I-B-E-R-T-A-T-E. Ați putea crede că toate țigările au un gust îngrozitor. Știți probabil că libertate se scrie L-I-B-E-R-T-A-T-E. Dar reclama a fost așa de eficientă încât a ancorat un răspuns în mintea voastră, chiar dacă nu credeți în el. Dar reacția este aceeași tot timpul. Vezi oamenii și intri imediat în starea respectivă - bună sau rea - în funcție de sentimentele pe care i le-ai

asociat. Auzi un cântec și îți schimbi starea instantaneu. Toate acestea sunt rezultatul ancorelor puternice.

Dintr-un motiv foarte serios, această secțiune a cărții se încheie cu acest capitol despre ancorare. Ancorarea este o metodă prin care experiența capătă permanență. Ne putem schimba reprezentările interioare sau fiziologia într-o clipă și putem obține rezultate noi, iar aceste schimbări presupun o gândire conștientă. Prin ancorare poți crea un mecanism de declanșare care poate fi acționat oricând și care te poate face automat să îți crezi starea pe care o dorești în orice situație fără măcar să trebuiască să te gândești la ea. Atunci când ancorezi ceva în mod eficient, te vei putea folosi de acel lucru oricând vei dori. Ai învățat până acum din această carte nenumărate lecții și tehnici neprețuite. Ancorarea este cea mai solidă tehnică pe care o cunosc eu pentru canalizarea constructivă a puternicelor noastre reacții subconștiente în așa fel încât să le avem întotdeauna la dispoziția noastră. Citește cu atenție citatul cu care începe acest capitol. Ne dăm cu toții osteneala să realizăm ceva cu ceea ce avem. Cu toții încercăm să scoatem cât mai mult din resursele pe care le avem la dispoziție. Ancorarea este o cale de a ne asigura că vom avea întotdeauna acces la resursele noastre cele mai bogate. Este un mod de a ne asigura că avem întotdeauna ceea ce ne trebuie.

Ne ancorăm tot mereu. De fapt, este imposibil să n-o facem. Orice proces de ancorare este o asociere creată de gânduri, idei, sentimente sau stări, printr-un anume stimul. Vă mai amintiți când ați învățat despre Dr. Ivan Pavlov? Pavlov folosea câini înfometați cărora le punea o bucată de carne într-un loc de unde îi puteau simți mirosul, puteau s-o vadă, dar nu puteau să ajungă la ea.

Această bucată de carne a devenit un stimul puternic care le trezea câinilor senzația de foame. Imediat după aceea, câinii salivau puternic. Și atunci când salivau astfel, Pavlov făcea să sune continuu o sonerie cu o anumită tonalitate. În curând nu a mai fost nevoie de carne - doar suna soneria și câinii salivau ca și când exista bucata de carne. El crease o legătură neurologică între sunetul soneriei și starea de foame sau salivare. Din acel moment nu mai era nevoie decât să sune soneria și câinii intrau efectiv într-o stare de salivare.

Și noi trăim într-o lume de stimul/răspuns, în care comportamentul uman constă din răspunsuri neconștiente programate. De exemplu, mulți oameni stresați caută imediat o țigară, alcool sau în unele cazuri, ceva de ronțăit. O fac fără să se gândească. Sunt precum câinii lui Pavlov. Dar mulți dintre acești oameni ar vrea să-și schimbe comportamentul. Ei simt că acest comportament este inconștient și necontrolabil. Secretul este să devii conștient de acest proces în așa fel încât acele ancore să nu te mai sprijine, să le poți elimina și înlocui prin noi legături stimul/răspuns care te transpun automat în stările dorite.

Așadar, cum se creează ancorele? Ori de câte ori o persoană se află într-o stare de mare intensitate, mintea și corpul sunt ambele profund implicate.

iar în punctul culminant al stării este trimis continuu un stimul simultan, stimulul și starea unindu-se din punct de vedere neurologic. Cântăm imnul național, creăm în corp anumite sentimente și privim drapelul. Rostim jurământul de credință și privim drapelul. După puțină vreme, este de ajuns doar să privim drapelul și automat se declanșează acel sentiment.

Și totuși nu toate ancorele sunt niște asocieri pozitive. Unele sunt neplăcute sau chiar mai rău. După ce plătești o amendă pentru depășirea vitezei, te încercă un sentiment trecător de scufundare ori de câte ori treci prin acel loc de pe autostradă. Ce simți când vezi un girofar roșu în oglinda retrovizoare? Îți schimbă starea instantaneu și automat?

Intensitatea stării de origine este unul dintre lucrurile care afectează puterea unei ancore. Câteodată, oamenii trăiesc o experiență neplăcută atât de intensă - precum o ceartă cu soțul/soția, ori cu șeful - încât din acel moment, ori de câte ori văd fața persoanei respective, îi cuprinde furia - și din acel moment, relația lor sau slujba lor își pierde tot farmecul. Dacă aveți asemenea ancore negative, acest capitol vă va învăța cum să le înlocuiți cu niște ancore pozitive. Nu va trebui să o conștientizați de fiecare dată; se va întâmpla automat.

Multe ancore sunt plăcute. Poți asocia un anumit cântec al formației Beatles cu o vară minunată, și apoi tot restul vieții, ori de câte ori auzi acel cântec, îți aduci aminte de acea vreme. Poți încheia o întâlnire perfectă mâncând cu cineva o plăcintă cu mere și înghețată de ciocolată și din acel moment, acesta devine desertul tău preferat. Nu te mai gândești la aceste lucruri mai mult decât o făceau câinii lui Pavlov, dar poți trăi în fiecare zi asemenea experiențe ancoratoare care condiționează un anume răspuns.

Cei mai mulți dintre noi suntem ancorați absolut la întâmplare. Suntem bombardati cu mesaje de la televiziune, radio și viața de zi cu zi - unele devin ancore, altele nu. Este o chestiune doar de întâmplare. Dacă te afli într-o stare intensă - fie ea bună sau rea - atunci când iei contact cu un anume stimul, există șanse să te ancorezi. Continuitatea unui stimul este o legătură solidă sau un instrument de ancorare. Dacă auzi un anumit lucru destul de des (așa cum sunt anunțurile din reclame), sunt mari șanse să se ancoreze în sistemul tău nervos. Vestea bună este că poți învăța să-ți controlezi procesul de ancorare în așa fel încât să-ți poți instala ancore pozitive și să le îndepărtezi pe cele negative.

În decursul istoriei, lideri de seamă au știut cum să folosească ancore culturale în jurul lor. Atunci când un politician se „înfășoară în drapel”, el încearcă să folosească toată vraja acelei ancore puternice. Încearcă să se conecteze la toate emoțiile pozitive pe care le include acel drapel. În cel mai bun caz, acel proces poate crea o legătură obișnuită sănătoasă de patriotism și raport. Gândiți-vă ce simțiți când urmăriți o paradă în Ziua Națională. Este cumva de mirare că nici un candidat la postul de Președinte nu ratează să se arate în public la o asemenea paradă din Ziua Națională? În cel mai rău caz, ancorarea poate declanșa manifestări înspăimântătoare



© 1981. Reprodus prin bunăvoința lui Bill Hoest.

de urățenie colectivă. Hitler era un geniu în materie de ancorare. El lega anumite stări mentale de svastică, de trupe care merg în pas de găscă și adunări în masă. El îi transpunea pe oameni în stări intense, după care le administra stimuli unici și puternici, până când nu mai trebuia mai târziu decât să le ofere din nou aceiași stimuli - precum ridicarea mâinii cu palma deschisă în gestul de salut - ca să stârnească întreaga emoție legată de aceștia. Folosea în mod constant aceste unelte ca să manipuleze emoțiile și, deci, stările și comportamentele unei întregi națiuni.

În capitolul despre reîncadrare, am remarcat că aceiași stimuli pot avea înțelesuri diferite, în funcție de cadrul pe care îl punem în jurul lor. Și ancorarea se poate face atât în sens pozitiv cât și negativ. Hitler a legat emoții pozitive, puternice, de mândrie, de simbolurile naziste, pentru membrii partidului său. Le-a legat și de stări de teamă, pentru adversarii lui. Avea svastică pentru un membru al comunității evreiești același înțeles ca pentru un soldat din trupele de asalt? Evident că nu. Și totuși comunitatea evreiască a luat cu ea această experiență în istorie și a creat o puternică ancoră pozitivă care a ajutat-o să clădească o națiune și să o protejeze cu ceva ce ar putea să pară un destin imposibil. Ancora auditivă „să nu se repete niciodată” pe care o folosesc mulți evrei, îi transpune într-o stare de angajare totală să facă tot ce le stă în puteri ca să-și protejeze drepturile de suveranitate.

Numeroși analiști politici au considerat drept o greșeală încercarea lui Jimmy Carter de a demistifica postul de Președinte al Statelor Unite. La începutul mandatului său, cel puțin, el a retezat ancorele cele mai puternice

ale președinției - pompa și ceremonia, lucruri de felul intonării cântecului „Hail to the Chief” (Salutare Șefului cel Mare). Intenția s-ar putea să fie de admirat, dar din punct de vedere tactic, probabil că a fost prostească. Liderii au cea mai mare trecere atunci când pot face uz de ancore puternice pentru a obține un sprijin cât mai mare. Puțini președinți s-au înfășurat vreodată în drapel cu atâta insistență ca Ronald Reagan. Indiferent dacă vă place sau nu politica dusă de el, este greu să nu te minunezi de măiestria lui (sau de aceea a sfătuitoarelor lui) în materie de simbolism politic.

Ancorarea nu se rezumă doar la cele mai profunde emoții și trăiri. Actorii buni de comedie știu cum să folosească o anumită tonalitate, expresie sau fiziologie pentru a stârni râsete instantaneu. Cum reușesc oare? Fac ceva ca să te facă să râzi, și când ești în acea stare intensă, îți mai servesc un stimul unic și specific, precum un anumit zâmbet sau expresie facială, ori poate o anumită tonalitate a vocii. Și fac acest lucru în mod constant, până când starea de râs este legată de expresia feței lor. În curând, este de ajuns să faci doar mutra aceea și nu mai poți să-ți ții râsul. Richard Pryor este maestru în așa ceva. Și Johnny Carson are publicul la degetul cel mic. Nu trebuie decât să faci mutra lui cu vârful limbii proptit în obraz și, înainte de a fi terminat de spus o glumă, publicul izbucnește în râs. A făcut-o de atâtea ori înainte, că ei știu ce urmează și mintea lor declanșează aceleași stări. Și ce se întâmplă când Rodney Dangerfield zice: „De exemplu, nevastă-mea”? Cuvintele nu au în sine nimic amuzant. Dar expresia este ancorată într-o glumă atât de bine cunoscută încât aproape oricine poate spune acele trei cuvinte și se pune pe râs.

Să vă dau un exemplu dintr-o vreme când puteam face uz la maximum de ancore. Împreună cu John Grinder, purtam negocieri cu ofițeri din Armata Statelor Unite ca să alcătuim o serie de noi modele de antrenament pentru a optimiza activitatea într-o mulțime de domenii. Generalul cu care discutam ne-a mijlocit o întâlnire cu ofițerii din acele domenii, pentru a stabili ore, prețuri, localizări și alte amănunte. Ne-am întâlnit cu ei într-o mare sală de conferințe, la o masă în formă de potcoavă. În capul mesei se afla scaunul pe care stătea de obicei generalul. Chiar dacă el nu se afla acolo, era limpede că scaunul lui era cea mai puternică ancoră din sală. Toți ofițerii au tratat acest scaun cu un respect desăvârșit. Acolo se lua deciziile, acolo se dădeau ordine ce nu puteau fi comentate. Atât John cât și eu am trecut prin spatele scaunului, atingându-l, ba chiar așezându-ne pentru o clipă pe el. Am făcut acest lucru până când ne-am asigurat de o parte din receptivitatea ofițerilor respectivi față de general și față de acest simbol al autorității lui. Când a venit momentul să prezint prețul pe care vroiam să-l cer, m-am așezat pe scaunul de lângă cel al generalului și le-am spus pe tonul cel mai hotărât și poruncitor, dublat de fiziologia respectivă, cât vroiam să fim plătiți. Mai devreme ne cam ciorovăisem în legătură cu prețul, dar de data aceasta nu a mai obiectat absolut nimeni. Pentru că făcusem uz de ancora scaunului generalului,

am putut negocia un preț rezonabil, fără să mai pierdem vremea cu „mai lăsăm noi, mai dați voi”. Negocierile erau încheiate de așa natură că parcă le comandasem. Majoritatea negocierilor la nivel înalt fac uz de procese eficiente de ancorare.

Ancorarea este un instrument folosit de mulți sportivi profesioniști. Poate că ei nu îi spun așa, sau poate că nici nu o conștientizează, și cu toate astea folosesc principiul. Sportivi care sunt cunoscuți ca jucători de angrenaj sunt puși în mișcare, sau ancorați, de situații pe viață și pe moarte să intre în stările lor cele mai productive și eficiente, din care reușesc să obțină rezultate remarcabile. Unii sportivi fac anumite lucruri ca să se transpună într-o anumită stare. Jucătorii de tenis folosesc un ritm anume pentru a bate mingea sau o anumită schemă de respirație pentru a se transpune în starea lor cea mai bună înainte să servească.

Am folosit ancorarea și reîncadrarea lucrând cu Michael O'Brien, câștigătorul medaliei de aur la 1500 m liber, la Olimpiada din 1984. I-am reîncadrat convingerile limitative și i-am ancorat stările optime de focul de revolver care dă plecarea în cursă, (făcându-l să-și amintească stimulul muzicii pe care o ascultase înaintea unei întreceri din care ieșise învingător în fața adversarului său de la olimpiadă) și de linia neagră de pe fundul bazinului asupra căreia trebuia să se concentreze atunci când înota. Rezultatul obținut în acea stare de grație era acela pe care și-l dorea cu ardoare.

Așadar, haideți să vedem mai îndeaproape cum puteți genera în mod conștient o ancoră pentru voi sau pentru alții. Există două trepte elementare. Mai întâi trebuie să te pui, tu sau persoana pe care vrei s-o ancorezi, într-o stare specifică pe care vrei s-o ancorezi. Apoi trebuie să generezi constant un stimul unic, pe măsură ce persoana trăiește punctul culminant al acelei stări. De exemplu, când cineva râde, se află într-o stare specifică continuă - în acel moment, este angrenat întregul său corp. Dacă îi presezi urechea cu o forță egală unică și specifică, și simultan faci un anume sunet de mai multe ori, poți reveni mai târziu cu același stimul (presiunea și sunetul), iar persoana respectivă se va porni din nou pe râs.

Un alt mod de a crea o ancoră de încredere pentru cineva este să-i ceri să-și amintească o vreme când se afla în starea pe care și-ar dori s-o declanșeze pe loc, apoi pune-l să pășească înapoi în acea trăire în așa fel încât să și-o asocieze pe de-a întregul și să aibă acele senzații în corp. Când face acest lucru, vei începe să observi schimbări în fiziologia lui -expresii ale feței, atitudine, respirație. Când vezi că aceste stări se apropie de un punct culminant, aplică-i imediat un stimul specific și unic, de mai multe ori.

Poți amplifica efectul acestor ancore, ajutând persoana să se transpună mai repede într-o stare de încredere. De exemplu, să-ți arate cum anume stă atunci când este încrezător, și în momentul când își schimbă atitudinea, aplică-i stimulul. Apoi îi poți cere să-ți arate cum respiră atunci când se simte complet încrezător, și atunci când exemplifică, aplică-i din nou



### SECRETELE ANCORĂRII

Intensitatea stării  
Cronometrare (Punctul culminant al trăirii)  
Unicitatea stimulului  
Repetarea stimulului

acel stimul. Apoi întreabă-l ce-și zice în sinea lui atunci când se simte absolut încrezător, și cere-i să ți-o spună pe tonul cu care și-o spune lui. Și când face acest lucru, aplică-i din nou acel stimul (de exemplu, strânge-l de umăr de fiecare dată în același loc).

O dată ce crezi că ai deja o ancoră, trebuie s-o testezi. Mai întâi, transpune persoana într-o stare nouă sau neutră. Cea mai ușoară cale să obții acest lucru este să o faci să-și schimbe fiziologia sau să se gândească la ceva complet diferit. Apoi, ca să testezi ancora, aplică-i doar stimulul corespunzător și observă. Are aceeași fiziologie ca atunci când se afla în stare? Dacă da, atunci ancora ta este eficientă. Dacă nu, înseamnă că ai sărit peste unul dintre secretele unei ancorări reușite.

1. Pentru ca o ancoră să fie eficientă, atunci când aplici stimulul, persoana respectivă trebuie să fie într-o stare asociată continuă, fiind implicat întregul corp. Aceasta este o stare intensă. Cu cât este mai intensă, cu atât este mai ușor de ancorat, iar ancora va fi cu atât mai durabilă. Dacă ancorezi pe cineva în timp ce o parte a lui se gândește la ceva anume, și o alta, la altceva, stimulul se va lega de mai multe semnale diferite și astfel nu va fi la fel de puternic. Tot astfel, după cum am afirmat mai înainte, dacă o persoană urmărește o vreme în care a simțit ceva anume, și tu o ancorezi în acea stare, atunci în momentul în care aplici stimulul în viitor, aceasta se va lega de vizionarea acelei imagini și nu de asocierea minții și a corpului pe de-a întregul.
2. Trebuie să aplici stimulul în punctul culminant al trăirii. Dacă faci ancorarea prea devreme sau prea târziu, nu vei cuprinde întreaga intensitate. Poți recunoaște punctul culminant al trăirii urmărind persoana respectivă când intră în stare și când starea începe să scadă în intensitate. Sau poți obține ajutorul persoanei cerându-i să te anunțe atunci când este aproape să atingă punctul culminant, și folosește acel indiciu pentru a depista momentul-cheie în care să aplici stimulul unic.
3. Trebuie să alegi un stimul unic. Este esențial ca ancora să trimită un semnal limpede și neconfundabil către creier. Dacă cineva se transpune într-o stare specifică intensă, iar tu încerci să o legi de, să zicem, o privire pe care o adresezi acelei persoane tot timpul, probabil că nu va fi

O  
ancoră eficientă pentru că nu este unică și creierului îi va fi greu  
să  
distingă un semnal specific din ea. Tot astfel, o strângere de mână s-  
ar  
putea să fie la fel de ineficientă pentru că este un gest pe care îl faci  
mai

mereu, deși ar putea să meargă, dacă faci acest gest într-un fel anume, unic (de exemplu, o anume strângere, cu o anume localizare etc.). Cele mai bune ancorare combină mai multe sisteme reprezentative - vizual, auditiv, tactil, ș.a.m.d. - în același timp, pentru a alcătui un stimul unic pe care creierul să-l poată asocia mai ușor unui înțeles special. Așadar, ancorarea unei persoane cu ajutorul unei atingeri și a unui anume ton al vocii va fi de obicei mai eficientă decât ancorarea doar printr-o atingere.

4. Pentru ca o ancoră să funcționeze, trebuie să o reproduci exact. Dacă transpui pe cineva într-o stare și îi atingi omoplatul într-un punct anume, cu o anumită apăsare, nu poți rechema mai târziu acea ancoră atingându-l într-alt loc sau cu o altă apăsare.

Dacă procedura de ancorare pe care o folosești respectă aceste patru reguli, ea va fi eficientă. Unul dintre lucrurile pe care urmăresc să le insuflu oamenilor atunci când calcă pe cărbuni aprinși este să genereze ancorare care să le mobilizeze cele mai productive energii pozitive. Îi trec printr-un proces de „călire” în care fac un gest de reușită cu pumnul strâns ori de câte ori izbutesc să-și pună în acțiune energiile lor cele mai puternice. Către sfârșitul serii, ei pot să facă acest gest și să simtă imediat cum îi cuprinde un val de energie productivă.

Hai să facem acum un exercițiu simplu de ancorare. Ridicați-vă în picioare și gândiți-vă la un moment când erați pe deplin încrezători, când știți că vă putea reuși orice ați fi încercat să faceți. Puneți-vă corpul în aceeași fiziologie în care se afla atunci. Stați așa cum stăteați atunci când erați pe deplin încrezător. Când sunteți în punctul culminant al aceluși sentiment, faceți acel gest de reușită cu pumnul strâns și spuneți „Da!” cu tărie și siguranță. Respirați în felul în care respirați atunci când erați pe deplin încrezător. Faceți apoi din nou același gest cu pumnul, spuneți „Da!” în aceeași tonalitate. Și acum vorbiți cu tonul unei persoane absolut încrezătoare și stăpâne pe situație. Făcând acest lucru, din nou strângeți pumnul și spuneți „Da!” în același fel.

Dacă nu vă amintiți de un asemenea moment, gândiți-vă cum ar fi dacă ați trăi o astfel de experiență. Puneți-vă corpul în fiziologia corespunzătoare dacă știți cum este să vă simțiți total încrezător și stăpân pe situație. Respirați ca și când v-ați simți total încrezător. Aș vrea chiar să faceți acest lucru, ca pe orice exercițiu prezentat în această carte. Nu vă folosește doar să citiți despre aceste exerciții. Dacă le și faceți, veți constata că fac minuni.

Și acum, așa cum stați în picioare într-o stare de încredere totală, în punctul culminant al acelei experiențe, strângeți pumnul ușor și spuneți „Da!” pe un ton hotărât. Fiți conștient de forța pe care o aveți la dispoziție, remarcabilele resurse fizice și mentale pe care le aveți și simțiți valul puternic de energie centrat în jurul vostru. Luați-o de la capăt și faceți acest lucru iar și iar, de cinci-șase ori, simțindu-vă tot mai puternic de

fiecare dată, creând o asociere în sistemul vostru nervos între gestul cu pumnul strâns și pronunțarea cuvântului „Da!” Schimbați-vă apoi starea, schimbați-vă și fiziologia. Faceți acum gestul cu pumnul strâns tot așa ca atunci când erați ancorat, și vedeți ce simțiți. Faceți acest lucru de mai multe ori în zilele care urmează. Transpuneți-vă în cea mai încrezătoare și mai puternică stare pe care o știți, iar atunci când trăiți punctul culminant al acestei stări, faceți gestul acela cu pumnul strâns, într-un fel unic.

Nu peste mult timp, veți constata că făcând gestul cu pumnul strâns, puteți aduce instantaneu în actualitate acea stare, după cum doriți. S-ar putea să nu se petreacă așa lucrurile de la prima sau a doua încercare, dar nu va trebui să treacă prea mult timp înainte să puteți face constant acest lucru. Vă puteți ancora numai după una sau două repetiții dacă starea este destul de intensă și dacă stimulul folosit este destul de unic.

↳

O dată ce v-ați ancorat în acest fel, ar trebui să folosiți acest avantaj cu prima ocazie când veți fi într-o situație complicată. Puteți face gestul cu pumnul strâns și vă veți simți plin de energie. Ancorarea are atât de multă putere pentru că vă aliniază sistemul nervos într-o clipă. Gândirea pozitivă tradițională vă cere să vă opriți și să vă gândiți. Chiar ca să vă transpuneți într-o fiziologie puternică, vă trebuie niște timp și efort conștient. Ancorarea funcționează într-o clipă, punându-vă în acțiune energiile voastre cele mai mari.

Este important pentru voi să știți că ancorele pot fi consolidate foarte mult dacă sunt „stivuite” - adică puse una peste alta - adunând la un loc, după un principiu cumulativ, mai multe experiențe productive de același fel sau asemănătoare. De exemplu, mă transpun într-una din stările mele cele mai energice și centrate, intrând într-o fiziologie și o atitudine asemănătoare cu acelea ale unui maestru de karate. În această stare, am parcurs sute de straturi de cărbuni încinși, am făcut sute de salturi în

#### PROCEDURA DE ANCORARE

1. Clarificați scopul precis pentru care vreți să folosiți o ancoră, precum și starea care va avea efectul cel mai mare care să sprijine realizarea aceluși scop pentru tine și/sau pentru alții.
2. Verificați experiența liniei de bază.
3. Scoateți la lumină și transpuneți în starea dorită acel individ, folosind schemele de comunicare verbală și neverbală.
4. Folosiți acuitatea senzorială pentru a determina momentul când persoana a atins punctul culminant și exact în acel moment aplicați-i stimulul (ancora).
5. Testați ancora prin:
  - a. schimbarea fiziologiei pentru a bloca starea,
  - b. stimulul de declanșare (ancora), verificând dacă reacția este starea dorită.

cădere liberă, am înfruntat încercări extreme de tot felul. În fiecare din aceste situații, atunci când am reușit să mă transpun în stările cele mai productive, aflat în punctul culminant al trăirii, am făcut un gest unic strângând pumnul. Așa că acum, când fac acest gest, toate acele sentimente puternice și fiziologii se declanșează în mod automat în sistemul meu nervos. Este un sentiment mai înălțător decât s-ar putea spera vreodată să se obțină ca efect al vreunui drog. Am sărit de la mare înălțime cu parașuta, am făcut salturi pe timp de noapte, în Hawaii, am dormit în marile piramide, am înotat alături de delfini, am mers pe cărbuni încinși, spărgând multe bariere și câștigând competiții sportive - toate deodată. Cu cât mă transpun mai des în acea stare și îi adaug noi experiențe pozitive puternice, cu atât îi ancoroz mai multă forță și succes. Este un alt exemplu de succes ciclic. Succes la succes trage. Forța și resursele bogate atrag după ele mai multă forță și mai multe resurse.

Vă propun să faceți o încercare: mergeți și încercați să ancorați în stări pozitive trei persoane diferite. Determinați-le să își amintească de câte un moment din viața lor când se simțeau exuberante. Asigurați-vă că retrăiesc din plin acele experiențe și ancorați-le de mai multe ori în aceeași stare. Apoi discutați cu acele persoane și testați ancorele atunci când nu sunt atente. Se întorc la aceleași stări? Dacă nu, verificați dacă ați aplicat corect schema în patru puncte și ancorați-le din nou.

Dacă ancora nu declanșează starea dorită, înseamnă că ați sărit peste unul din puncte. Poate că voi, sau cealaltă persoană, nu v-ați aflat într-o stare specifică și pe deplin asociată. Poate că ați aplicat ancora într-un moment nepotrivit, după ce a trecut punctul culminant al stării. Poate că stimulul nu a fost suficient de distinct sau poate că nu l-ați repetat întocmai atunci când ați încercat să rechemați experiența ancorată. În toate aceste cazuri, nu aveți nevoie decât de acuitatea senzorială ca să vă asigurați că ați făcut corect ancorarea și, atunci când o faceți din nou, să operați schimbările necesare în noua încercare, până când obțineți ancora care funcționează.

Iată încă o sarcină: alegeți trei sau cinci stări sau sentimente pe care ați vrea să le aveți la degetul mic, apoi ancorați-le unei anumite părți din voi, în așa fel încât să aveți un acces ușor la ele. Să zicem că sunteți tipul de persoană care se află într-un impas să ia o decizie, dar ați vrea să vă schimbați. Ați vrea să fiți mai hotărât. Pentru a ancora sentimentul că sunteți capabili să luați o decizie mai repede, mai eficient și mai ușor, puteți selecta încheietura degetului arătător. Gândiți-vă apoi la un moment din viața voastră când v-ați simțit a fi foarte hotărât, intrați mental în acea situație și asociați-vă acesteia pe de-a întregul, în așa fel încât să vă simțiți în același fel în care vă simțeați atunci. Începeți să trăiți voi înșivă experiența luării acelei hotărâri importante din trecut. La punctul culminant al experienței, atunci când vă simțiți cum nu se poate mai hotărât, ciupiți-vă încheietura degetului și închipuiți-vă un sunet în mintea voastră - precum

cuvântul „Da!” Apoi gândiți-vă la o altă experiență de același fel, și atunci când sunteți în punctul culminant al procesului de luare a deciziei, aplicați același tratament încheieturii și produceți același sunet. Faceți acest lucru de cinci sau șase ori pentru a stivui o serie de ancore solide. Acum gândiți-vă la o hotărâre pe care trebuie s-o luați - gândiți-vă la toți factorii de care trebuie să țineți seama. Apoi ajungeți până la ancoră și aruncați-o - iar în acel moment ar trebui să puteți lua decizia repede și ușor. Puteți folosi încheietura altui deget pentru a ancora senzația de relaxare, dacă trebuie. Eu am ancorat sentimentul de creativitate de una din încheieturi. Nu am nevoie decât de câteva momente ca să mă simt fixat în creativitate. Luați-vă răgazul să selectați cinci stări și să le instalați, apoi distrați-vă folosindu-le ca să vă dirijați sistemul nervos cu viteză și o mare acuratețe. Vă rog să încercați chiar acum acest lucru.

Ancorarea se face cel mai eficient atunci când persoana care a fost ancorată nu știe ce s-a întâmplat. În cartea sa *Keeping Faith* (Păstrând credința), Jimmy Carter dă un exemplu de ancorare de excepție. În timpul discuțiilor privind controlul armelor, Leonid Brejnev l-a surprins punându-și mâna pe umărul lui Carter și spunând într-o engleză desăvârșită: „Jimmy, dacă nu reușim, Dumnezeu nu ne va ierta.” Peste ani, în timpul unui interviu la televiziune, Carter l-a descris pe Brejnev ca pe un „om al păcii” și a relatat istoria. În timp ce povestea, Carter chiar a ridicat brațul și și-a atins umărul, spunând: „îi mai simt și acum mâna pe umăr.” Carter își amintește atât de limpede acea trăire pentru că Brejnev l-a surprins folosind o engleză desăvârșită și vorbind despre Dumnezeu. Fiind un om foarte credincios, pe Carter l-a impresionat profund ceea ce a spus Brejnev, momentul cheie fiind acela în care Brejnev l-a atins. Intensitatea senzației pe care i-a lăsat-o lui Carter, ca și importanța întâmplării practic garantează că el își va aminti acea experiență tot restul vieții lui.

Ancorarea poate fi extrem de reușită în învingerea temerilor și în schimbarea comportamentelor. Să vă dau un exemplu de ancorare pe care o folosesc la seminarele mele. Cer cuiva, bărbat sau femeie, care are probleme să se descurce cu o persoană de sex opus, să vină în fața celorlalți. De curând, s-a oferit voluntar un tânăr oarecum timid. Când l-am întrebat cum se descurcă atunci când vorbește cu o femeie necunoscută sau când îi cere o întâlnire unei astfel de persoane, i-am remarcat o reacție fizică imediată. Umerii i-au căzut, și-a îndreptat privirea în jos, iar vocea i-a devenit nesigură. „Nu mi-e tocmai la îndemână să fac așa ceva,” a spus el. Dar nu mai era nevoie să spună ceva. Fiziologia lui deja îmi spusese tot ce trebuia să aflu. I-am întrerupt starea întrebându-l dacă își amintește de vreun moment în care se simțea foarte încrezător, mândru și sigur pe el, un moment când știa că va avea succes. A dat din cap că da și l-am îndreptat către acea stare. L-am făcut să ia atitudinea de atunci și să respire cum respira atunci, ca să se simtă încrezător în orice privință, așa cum era atunci. I-am cerut să se gândească la ceea ce i-a spus cineva la

METODE DE CONSTATARE (IDENTIFICARE) A  
SCHIMBĂRII STĂRII

Remarcați schimbări în:

Respirație

localizare

pauze

ritm

volum

Mișcarea ochilor

Dimensiunea buzei inferioare

Atitudine

Tensiune musculară

Dilatația pupilei

Culoarea/Reflexia pielii

Voce

predicate

tempo

timbru

ton

volum

acea vreme când se simțea încrezător și mândru, și să-și amintească lucrurile pe care și le spusese în sinea lui atunci când se afla în acea stare. Când era în culmea experienței sale, l-am atins pe umăr.

L-am condus apoi de mai multe ori prin acea experiență. M-am asigurat de fiecare dată că a simțit și a auzit exact aceleași lucruri. Când se afla în punctul culminant al experienței, i-am administrat aceeași atingere de ancorare. Luați aminte, ancorarea reușită depinde de repetarea precisă, așa că am avut grijă să îl ating în același fel și să-l pun de fiecare dată exact în aceeași stare.

În această fază, reacția era destul de bine ancorată. Așa că trebuia s-o testez, l-am întrerupt brusc starea și l-am întrebat din nou ce părere avea despre femei. Imediat a început să cadă din nou în fiziologia aceea

deprimată. I-au căzut umerii, respirația i s-a oprit. În momentul când i-am atins umărul pe locul unde stabilisem ancora, corpul său a început automat să treacă înapoi în fiziologia aceea productivă. Este uimitor să vezi cum, prin ancorare, starea cuiva se poate schimba brusc de la disperare sau teamă, la încredere.

În această fază din proces, o persoană își poate atinge umărul (sau orice alt loc pe care și l-a ales pentru ancorare) și își poate declanșa starea dorită ori de câte ori vrea. Dar putem împinge lucrurile și mai departe. Putem transfera această stare pozitivă chiar stimulilor care generau înainte sentimentele de neproductivitate, așa încât aceiași stimuli să genereze acum sentimente de productivitate! Iată cum. I-am cerut tânărului să aleagă o tânără atrăgătoare din public, cineva pe care în mod normal nici în vis n-ar îndrăzni s-o abordeze. A ezitat o clipă, până când i-am atins umărul. În clipa când l-am atins, atitudinea corpului său s-a schimbat și el a ales o femeie atrăgătoare. I-am cerut acelei femei să vină în fața tuturor. I-am spus apoi că acest tip va încerca să-i ceară o întâlnire și că ea trebuia să-l refuze categoric.

Am atins din nou umărul lui, iar el a intrat în fiziologia productivă, privirea era îndreptată în sus, respira profund, umerii erau drepti. S-a îndreptat către ea și i s-a adresat: „Salut! Ce faci?”

Ea i-a întors-o: „Dă-mi pace.” Dar nu l-a deranjat. Înainte era suficient să privească o femeie ca să-i dea peste cap întreaga fiziologie. De data asta doar a zâmbit. Am continuat să-i ating umărul, iar el a continuat să-i vorbească. Cu cât îl respingea ca mai vehement, cu atât mai stabil era el. A continuat să fie productiv și încrezător chiar după ce mi-am retras mâna de pe umărul lui. Creasem o nouă legătură neurologică care îl făcea acum să devină și mai productiv când vedea o femeie frumoasă sau când întâmpina respingere. În cazul de față, femeia l-a întrebat în cele din urmă: „N-ai de gând să mă lași în pace?” iar el i-a răspuns cu o voce profundă: „Nu recunoști niciodată când celălalt este mai puternic?” Tot publicul a izbucnit în hohote de râs.

Se afla acum într-o stare foarte energetică prin forțe proprii, iar stimulul care îl susținea era acea femeie frumoasă și/sau respingerea ei - același stimul care îl înspăimânta înainte. Pe scurt, luasem o ancoră și o transferasem. Ținându-l într-o stare energetică în timp ce ea continua să-l respingă, creierul lui a început să asocieze respingerea ei cu o stare de calm încrezător. Cu cât ea îl respingea mai mult, cu atât devenea el mai relaxat, încrezător și calm. Este extraordinar să vezi o asemenea transformare care apare în decurs de câteva momente.

Întrebarea care se naște logic este: „Bine, bine, este grozav că se întâmplă așa într-un seminar. Dar cum vor sta lucrurile în lumea reală?” Se stabilește aceeași buclă stimul/răspuns. De fapt, oamenii împreună cu care lucrăm ies seara și se întâlnesc cu alți oameni - iar rezultatele sunt uimitoare. Pentru că teama dispare, încep să dezvolte relații cu oameni pe care nu i-ar



fi abordat niciodată înainte. Și dacă stați să vă gândiți, nu-i nimic chiar atât de uimitor în asta. La urma urmei, pe măsură ce creșteți, trebuie să învățați cum să reacționați la respingere. Există nenumărate modele. Acum aveți la dispoziție un set nou de răspunsuri neurologice din care să alegeți. Un bărbat care a participat la un seminar cu doi ani în urmă și căruia îi era tare teamă de femei este acum un cântăreț înconjurat numai de femei și asta îi place tare mult. Folosesc variante ale acestei situații la orice seminar de Revoluționare Mentală pe care îl conduc și, în fiecare caz, schimbarea persoanei respective este remarcabilă. Mai folosesc variante ale acestei tehnici de ancorare și pentru a modifica răspunsuri fobice.

*„Dacă vei face ce-ai făcut dintotdeauna,  
vei obține ce-ai obținut mereu. ”*

*- Anonim*

Este esențial să fii conștient de ancorare pentru că este ceva ce se petrece mereu în jurul nostru. Dacă ești conștient de momentul în care se petrece, te poți ocupa de ea și o poți schimba. Dacă nu îți dai seama de existența ei, te poți înșela în privința stărilor care vin și trec aparent fără noimă. Vă voi da un exemplu banal. Să zicem că a murit cineva, în familia unui om. Acel om se află într-o stare de mâhnire profundă. La înmormântare, un număr de oameni vin și îl ating cu compasiune pe partea superioară a brațului drept, prezentându-i condoleanțe. Dacă îl ating astfel suficient de mulți oameni, iar el rămâne în aceeași stare de deprimare în tot acest timp, acel fel de atingere, în acel loc, poate și chiar reușește de cele mai multe ori să-l țină ancorat în starea lui de deprimare. Apoi, multe luni mai târziu, când cineva îl atinge exact în acel loc și cu aceeași apăsare, dar într-un context complet diferit, poate declanșa același sentiment de mâhnire, iar omul nu va ști de ce are acel sentiment.

Ți s-a întâmplat vreodată să trăiești o asemenea experiență, când dintr-o dată te simți deprimat și nici măcar nu știi de ce? Este foarte posibil să se întâmple așa ceva. Poate că nici nu ești conștient de cântecul care se aude în surdina - un cântec pe care îl legai de cineva care te iubea odată și care nu mai este în viața ta. Ori poate vreo privire anume pe care ți-o adresa cineva. Țineți minte, ancorele funcționează fără să ne dăm seama.

Să vă ofer câteva tehnici pentru a vă descurca cu ancorele negative. Una din ele este să pui față în față două ancore opuse ca acțiune. Să luăm sentimentul ancorat de mâhnire declanșat la înmormântare. Dacă este ancorat pe partea de sus a brațului drept, una din soluții este să ancorezi tot în acel loc un sentiment contrar-cele mai puternice, energice sentimente ale tală. Dacă declanșezi ambele ancore în același timp, vei constata că se petrece ceva extraordinar. Creierul le conectează pe amândouă în sistemul tău nervos; apoi, ori de câte ori este atinsă una din ancore, oricare din cele două, el trebuie să aleagă între cele două răspunsuri. Și creierul va

alege aproape întotdeauna răspunsul pozitiv. Ori te va transpune într-o stare pozitivă, ori vei intra într-o stare neutră (în care cele două ancore s-au neutralizat una pe cealaltă).

Ancorarea este hotărâtoare dacă vrei să dezvolți o relație intimă de lungă durată. De exemplu, soția mea, Becky, și cu mine călătorim foarte mult împreună, împărtășind aceste idei cu oameni din toată țara. Ne transpunem constant în stări pozitive și adesea ne privim sau ne atingem unul pe celălalt în cursul acestor experiențe de vârf. Drept urmare, relația noastră este încărcată cu ancore pozitive - ori de câte ori ne privim față în față, se declanșează acele momente puternice, drăgăstoase, fericite. Dimpotrivă, atunci când o relație ajunge în punctul în care cei doi parteneri nu se mai pot suferi unul pe celălalt, motivul îl constituie de cele mai multe ori ancorele negative. În fiecare relație poate exista o perioadă în care cei doi își asociază unul celuilalt mai multe trăiri negative decât pozitive. Dacă se văd constant atunci când se află în acele stări, sentimentele se leagă între ele; uneori este de ajuns să se uite unul la celălalt ca să-și dorească să nu fie împreună. Aceasta se întâmplă mai ales când cei doi se ceartă des și dacă în timpul acestor accese de furie, fiecare face remarci destinate să-l rănească sau să-l înfurie pe celălalt. (Țineți minte să folosiți tipare de întrerupere!) Aceste stări intense ajung să fie legate de fața celeilalte persoane. După o vreme, fiecare dintre cei doi își dorește să fie cu altcineva, poate cineva nou, cineva care reprezintă doar experiențe pozitive asociate.

Becky și cu mine am avut o astfel de experiență când am tras la un hotel, într-o seară, târziu. Nu era nici un hamal sau valet la intrare, așa că i-am cerut funcționarului de la recepție să-i spună valetului să ne parcheze mașina și hamalului să ne aducă bagajele sus, în cameră. Ne-a răspuns că nu era nici o problemă, așa că am urcat în camera noastră și am început să ne relaxăm. Trecuse deja o oră și bagajele noastre nu fuseseră încă aduse, așa că am sunat la recepție. Ca să n-o mai lungim, tot ce avusesem cu noi fusesse furat - cărți de credit, pașapoarte și un cec consistent pe care deja îl contrasemasem. Avusesem bagaje pentru două săptămâni. Vă dați seama în ce stare eram. Și cum eram în starea aceea de furie, mă uitam la Becky, care era și ea înnebunită. După vreun sfert de oră mi-am dat seama că dacă eram supărați, tot nu puteam schimba nimic și, de vreme ce nimic nu se întâmplă fără vreun rost, trebuia să fie și un avantaj în toată povestea asta. Așa că mi-am schimbat starea și am început din nou să mă simt bine. Dar după vreo zece minute, m-am uitat la Becky și am început iar să mă enervez aducându-mi aminte de niște lucruri pe care nu le făcuse în acea zi. Cu siguranță că nu mă simțeam atras de ea. Apoi m-am oprit și mi-am pus întrebarea: „Ce se întâmplă aici?” și mi-am dat seama că legasem de Becky toate sentimentele mele negative datorate pierderii bagajelor, deși ea nu avea nici o vină în toată întâmplarea. Privind-o apoi, m-am simțit groaznic. Când i-am spus ce sentimente trăiam, s-a

dovedit că și ea avea aceleași sentimente în legătură cu mine. Ce făcusem noi? Pur și simplu distrusesem ancorele. Am început să facem câteva lucruri pozitive plăcute unul pentru celălalt, lucruri care, în zece minute, ne-au adus într-o stare grozavă atunci când ne priveam unul pe celălalt.

Virginia Satir, celebra consilieră în probleme de familie și căsnicie, folosește tot timpul ancore în munca ei. Are rezultate remarcabile. Modelând-o, Bandler și Grinder au remarcat diferența dintre stilul ei și acela al terapeutului tradițional de familie. Atunci când un cuplu cere un astfel de ajutor, mulți terapeuți consideră că problema de bază o constituie emoția și furia suprimată pe care cei doi le nutresc unul pentru celălalt, și că ceea ce îi va ajuta este să-și spună unul celuilalt exact ce gândește, toate lucrurile care îi supără reciproc ș.a.m.d. Vă imaginați ce se întâmplă de multe ori atunci când încep să-și spună toate lucrurile care îi deranjează reciproc. Dacă terapeutul îi încurajează să-și transmită mesajul de furie cu forță și vigoare, ei ajung să creeze ancore și mai negative pe care le leagă fiecare de vederea feței celuilalt.

Desigur că sunt de acord că exprimarea acestor sentimente ar putea fi de folos dacă cineva le-a ținut în el timp îndelungat. Și dacă sunt convins că este esențial într-o relație să spui adevărul, pun totuși la îndoială efectele ancorelor negative pe care le poate genera acest procedeu. Ne certăm toți când începem să spunem lucruri pe care n-am vrea să le spunem și cu cât spunem mai multe, cu atât ia amploare conflictul. Atunci, când știe cu adevărat cineva care sunt, de fapt, „adevăratele” sale sentimente? Sunt ceva dezavantaje în a te pune într-o stare negativă înainte de a-i comunica persoanei iubite ce simți pentru ea. În loc să-i lase să zbiere unul la celălalt, Virginia Satir își pune pacienții să se privească așa cum au făcut-o când s-au îndrăgostit prima dată. Le cere să-și vorbească așa cum își vorbeau atunci când s-au îndrăgostit prima dată. Și pe parcursul întregii ședințe, ea continuă să atașeze ancore pozitive așa încât atunci când își văd reciproc fețele, să se bucure acum. Aflați în această stare, ei își pot rezolva problemele prin comunicare limpede, fără să-și rănească reciproc sentimentele. Ba chiar se tratează unul pe celălalt cu atâta atenție și sensibilitate încât această situație creează un nou tipar, o nouă cale de rezolvare a problemelor pe viitor.

Să vă mai dau un alt instrument puternic care să vă ajute să vă descurcați cu ancorele negative. Mai întâi să creăm o ancoră puternică și pozitivă de resurse. Întotdeauna este cel mai bine să începeți cu cea pozitivă și nu cu cea negativă, așa încât, dacă cea negativă devine greu abordabilă, să aveți un instrument cu ajutorul căruia să ieșiți repede și ușor din acea stare.

Vreau să vă gândiți la cea mai intensă experiență pozitivă pe care ați trăit-o vreodată în viața voastră. Puneți în mână dreaptă acea experiență împreună cu simțămintele legate de ea. Închipuiți-vă că faceți acest lucru și pipăiți ca să vedeți ce simțiți când aveți așa ceva în mână dreaptă. Gândiți-vă la o vreme când vă simțeți foarte mândri de ceva ce realizați.

și puneți și acea experiență tot în mâna dreaptă. Acum gândiți-vă la o vreme când aveți sentimente drăgăstoase, pozitive, puternice, și puneți-le tot în mâna dreaptă, încercând să vă dați seama cum le simțiți acolo. Amintiți-vă de o vreme când râdeați zgomotos, poate o dată când vă gădilați. Puneți și această experiență tot în mâna dreaptă și încercați să vă dați seama cum vă simțiți cu toate acele sentimente puternice, pozitive, drăgăstoase, înviorătoare. Încercați să vedeți ce culoare are această combinație de sentimente puternice din mâna voastră dreaptă. Orice culoare vă trece mai întâi prin minte. Remarcați ce formă are combinația. Dacă ar fi să le atribui un sunet, cum ar suna? Ce textură au toate aceste sentimente împreună în mâna ta? Dacă toate împreună ți s-ar adresa cu o frază pozitivă puternică, care ar fi aceea? Bucurați-vă de aceste sentimente, apoi strângeți palma dreaptă și lăsați-le să rămână acolo.

Acum deschideți palma stângă și puneți acolo o experiență negativă, frustrantă, deprimantă sau furioasă, ceva care vă supără sau v-a supărat. Poate ceva de care vă este teamă, ceva care vă îngrijorează. Puneți-o în mâna stângă. Nu este nevoie s-o palpați. Aveți grijă să vă disociați de ea - este doar acolo, în palma stângă și-atât. Acum vreau să vă conștientizați submodalitățile ei. Ce culoare creează situația negativă în mâna voastră? Dacă nu sesizați nici o culoare, sau nu vă face nici o impresie imediat, comportați-vă ca și când ați sesiza. Ce culoare ar avea, dacă ar avea-o? Treceți prin celelalte submodalități. Ce formă are? Atârnă greu sau ușoară? Ce textură are? Ce sunet scoate? Dacă ar fi să vă emită o frază, ce credeți că v-ar spune? Ce sunet scoate? Ce textură are?

Acum urmează să facem ceea ce se cheamă ancore de demolare. Puteți jongla cu acest procedeu în orice fel vi se pare vouă firesc. Una din posibili lități ar fi să luați culoarea în mâna dreaptă pozitivă, să vă închipuiți că este un lichid pe care să-l turnați repede în mâna stângă, făcând sunete caraghioase și distrându-vă când faceți asta. Faceți acest lucru până când ancora negativă din mâna voastră stângă capătă culoarea experienței pozitive din mâna dreaptă.

Luați apoi sunetul pe care l-a scos mâna stângă și dați-i drumul în mâna dreaptă. Observați ce face mâna dreaptă cu el. Luați acum sentimentele din mâna dreaptă și turnați-le în stânga, observând ce influență au asupra mâinii stângi în clipa când ajung acolo. Împreunați-vă mâinile, și țineți-le așa câteva momente până când le simțiți la fel. Acum culoarea din mâna stângă trebuie să fie aceeași cu cea din mâna dreaptă - la fel și sentimentele.

Când ați terminat, încercați să vedeți ce s-a întâmplat cu experiența care se afla în mâna stângă. Este foarte posibil să o fi golit de toată puterea cu care vă supăra. Dacă nu ați reușit, încercați din nou exercițiul. Folosiți alte submodalități și jonglați mai energic cu ele. După una sau două încercări, aproape oricine poate vlăgui de putere ceva care era la un moment dat o puternică ancoră negativă. În această fază, fie vă simțiți bine, fie că aveți măcar sentimente neutre în legătură cu experiența respectivă.

Puteți aplica această procedură și în cazul în care sunteți supărat pe cineva și vreți să schimbați această situație. Vă puteți imagina că aveți în mâna dreaptă chipul cuiva care vă este cu adevărat agreabil, iar în stânga, chipul cuiva care nu vă este tocmai simpatic. Începeți prin a vă uita la persoana pe care nu o simpatizați, apoi la persoana pe care o simpatizați, apoi din nou la persoana pe care nu o simpatizați, și iar la persoana pe care o simpatizați. Faceți din ce în ce mai repede acest lucru, fără să mai țineți cont care este simpatic și care nu. Împreunați-vă mâinile, respirați, așteptați un moment. Acum gândiți-vă la persoana pe care nu o simpatizați. În acest moment ar trebui s-o simpatizați sau măcar să nu vă mai afecteze. Frumusețea acestui exercițiu este că poate fi făcut în decurs de numai câteva momente, reușind să schimbați sentimentele pe care le aveți aproape față de orice sau oricine! Am aplicat de curând această procedură de trei minute într-un seminar la care a participat un întreg grup. O femeie din grup și-a pus în mâna dreaptă pe cineva pe care îl simpatiza cu adevărat, iar în stânga, fața tatălui ei cu care nu vorbea de aproape zece ani. A reușit astfel să-și neutralizeze sentimentele negative față de tatăl ei. I-a telefonat în seara aceea și a vorbit cu el până la patru dimineața, iar acum sunt din nou în relații bune.

Este absolut necesar să ne dăm seama de puterea acțiunilor noastre atunci când ancorăm copii. De exemplu, fiul meu, Joshua, s-a dus într-o zi la școală, și un grup de oameni preocupați le-a ținut copiilor o prelegere în care îi povățuia să nu se suie în mașinile unor oameni necunoscuți dacă aceștia se oferă să-i conducă - un mesaj important și admirabil. M-am bucurat că fiul meu a aprofundat acest lucru. Problema a apărut în felul în care li s-a transmis mesajul. Grupul a proiectat niște diapozitive asemănătoare cu cele înspăimântătoare care li se arată adulților care fac școala de șoferi. Le-au arătat afișe cu copii dați dispăruți. Le-au arătat chiar și cadavre de copii culese din șanțuri. Așa sfârșesc copiii, ziceau ei, care acceptă să se suie în mașinile unor necunoscuți. Era limpede că ieșea din strategia pentru motivație.

Rezultatele au fost însă distructive, cel puțin pentru fiul meu, dar cred că și pentru alți copii. Ceea ce au realizat a fost un echivalent pentru o fobie. Fiul meu a început să aibă tot felul de viziuni groaznice mari și strălucitoare cum că va fi omorât, pe care le-a asociat cu mersul pe jos către casă. În acea zi a refuzat să vină pe jos acasă și a trebuit să fie luat de la școală. Următoarele câteva nopți se trezea înspăimântat din somn din cauza coșmarurilor, și a refuzat să meargă la școală pe jos împreună cu sora lui. Din fericire, eu înțeleg principiile care generează și afectează comportamentul uman. Eram plecat din oraș și când am aflat ce se întâmplase, am făcut o serie de ancore demolate și o cură anti-fobică la telefon. A doua zi, s-a dus la școală singur, încrezător, puternic și plin de însuflețire. Nu avea să fie imprudent - știa de ce trebuia să se ferească și cum să aibă grijă de el. Avea acum forța să trăiască viața așa cum vroia el, nu cu spaimă.

Era limpede că cei care susținuseră acea prezentare nu fuseseră animați decât de bune intenții. Sinceritatea, însă, nu garantează că lipsa înțelegerii efectelor ancorării nu poate duce la necazuri. Aveți mare grijă ce efect are asupra oamenilor ceea ce spuneți - mai ales asupra celor mici!

Să mai facem un ultim exercițiu. Transpuneți-vă în acea stare productivă, puternică și alegeți culoarea care vi se pare a fi cea mai însuflețitoare pentru voi. Apoi gândiți-vă la o expresie pe care ați spus-o când vă simțeți mai fericit, mai în centrul atenției și mai puternic ca niciodată. Gândiți-vă apoi la o experiență neplăcută, la o persoană care este o ancoră negativă, la ceva de care vă temeți. Mental, îmbrăcați experiența negativă cu forma pozitivă. Faceți-o cu convingerea fermă că puteți lua prizonier sentimentul negativ din ea. Apoi luați culoarea însuflețitoare și suflați-o la propriu peste toată ancora negativă, dar cu atâta forță încât ancora să se dizolve. Ascultați sunetul și palpați senzația care apare în momentul în care sunteți însuflețit în întregime. În final, spuneți ceea ce ați spune dacă v-ați afla în starea voastră cea mai viguroasă. Atunci când ancora negativă se dizolvă într-o ceață ce are culoarea voastră preferată, spuneți acel lucru care vă accentuează vigoarea. Ce părere aveți acum despre situația negativă? S-ar putea cu greu să vă mai imaginați cât de mult rău v-a pricinuit înainte. Faceți acest exercițiu cu alte trei experiențe, apoi faceți-l cu altcineva.

Dacă până acum doar ați citit, toate acestea vi se vor părea drept niște exerciții ciudate, chiar stupide. Dar dacă le aplicați, vă veți convinge de puterea incredibilă pe care o au. Acesta este ingredientul-cheie al succesului: capacitatea de a elimina din mediul în care trăim elemente care ne declanșează stări negative sau neproductive, înlocuindu-le cu unele pozitive, în propria noastră persoană și la ceilalți. Una din căile realizării acestui deziderat este să faceți o schemă cu ancorele importante - pozitive și negative - din viața voastră. Observați de ce natură sunt stimulii primari care le declanșează: vizuali, auditivi sau tactili. O dată ce știți care sunt ancorele voastre, treceți la demolarea celor negative și folosiți-le din plin pe cele pozitive.

Gândiți-vă la binele pe care îl puteți face învățând să ancorați efectiv acele stări pozitive, nu numai pentru voi, dar și pentru alții. Să presupunem că ați discutat cu asociații voștri, i-ați transpus într-un cadru mental motivat, la momentul oportun, și i-ați ancorat cu o atingere sau o expresie sau un ton al vocii pe care l-ați putea repeta în viitor. După o vreme, ancorând de mai multe ori acele stări mentale pozitive, ați putea scoate la suprafață în orice moment acel gen de intensă motivație. Munca lor ar fi mai meritorie, compania ar avea de câștigat și toată lumea ar fi mai fericită. Gândiți-vă la puterea pe care ați avea-o în viață dacă ați putea transforma lucrurile neplăcute în ceva care să vă facă să vă simțiți bine sau suficient de viguros pentru a le schimba. Aveți puterea să realizați acest lucru.

Vreau să vă dau ceva la care să vă las să cugetați, nu numai privitor la ancorare, ci și la alte tehnici pe care le-ați învățat până acum. Există o

incredibilă sinergie, un simț al procesării, care derivă din stăpânirea oricăreia dintre aceste priceperi. Așa cum o piatră aruncată într-un lac generează acele unde concentrice pe suprafața lui liniștită, aplicarea cu succes a oricăreia din aceste priceperi atrage succes după succes. Ar trebui deja să aveți o idee clară și solidă privitor la puterea acestor priceperi. Speranța mea este că le veți folosi, nu numai astăzi, ci în mod constant în viața voastră. Așa cum ancorele stivuite din atitudinea de maestru karate devine tot mai puternică cu fiecare folosire, tot astfel vă veți amplifica și voi puterea voastră personală cu fiecare pricepere în plus pe care o învățați, o stăpâniți și o folosiți.

Există un filtru pentru experiența umană care afectează felul în care vedem lucrurile pe care le facem în viața noastră. Aceste filtre afectează ancorarea și orice altceva am discutat până acum în această carte. Mă refer la ...

---

Secțiunea III

**CUM SĂ FII UN BUN CONDUCĂTOR:  
PROVOCAREA DESĂVÂRȘIRII**



## Capitolul XVIII

# Ierarhiile valorilor: marea judecată a succesului

*„Un muzician trebuie să compună muzică,  
un pictor trebuie să picteze, un poet să scrie,  
dacă vrea să cadă la pace cu el însuși.”*

— Abraham Maslow

Fiecare sistem complex, fie el unealtă de fabrică, computer, ori ființă omenească, trebuie să funcționeze prin eforturi conjugate. Părțile lui trebuie să funcționeze împreună; fiecare acțiune trebuie să sprijine o altă acțiune, ca să poată lucra la cel mai înalt nivel. Dacă piesele unei mașinării ar încerca să tragă în două părți opuse, mașinaria își pierde coordonarea și s-ar putea defecta.

Și cu ființele omenești, lucrurile stau la fel. Putem învăța să generăm cele mai eficiente comportamente, dar dacă acele comportamente nu vin în sprijinul celor mai profunde dintre dorințele și nevoile noastre, dacă acele comportamente nu țin seama de alte lucruri care sunt importante pentru noi, atunci intervine un conflict intern, și pierdem continuitatea necesară succesului pe scară largă. Dacă o persoană realizează ceva, dar în mod nedefinit își dorește altceva, nu va fi pe deplin fericită ori mulțumită. Însă atunci când cineva își atinge un țel dar, pentru a-l atinge, își calcă în picioare propria convingere în legătură cu ce este bine și ce este rău, atunci apare zburciumul. Pentru a ne schimba cu adevărat, pentru a ne dezvolta și prospera, trebuie să devenim perfect conștienți de regulile noastre și ale altora, precum și de felul în care ne apreciem sau ne judecăm succesul sau eșecul. Altfel, putem avea totul și să ne simțim ca și când nu am avea nimic. Aceasta este forța elementului important și final numit valori.

Ce sunt valorile? Sunt pur și simplu convingerile voastre proprii, personale și individuale în legătură cu ceea ce este cel mai important pentru voi. Valorile voastre reprezintă sistemele voastre de credință despre bine și rău, corect și incorect. Maslow vorbește despre artiști, dar punctul de vedere

este universal valabil. Valorile noastre sunt acele lucruri de care avem în mod fundamental nevoie ca să mergem înainte. Dacă nu, nu ne vom simți oameni întregi și împliniți. Acel sentiment de consecvență, sau integritate și unitate personală, vine din simțul împlinirii valorilor proprii prin comportamentul nostru prezent. Ele chiar hotărăsc de ce anume să te ferești. Ele guvernează întregul tău stil de viață. Ele stabilesc cum să reacționezi la orice experiență pe care o ai în viață. Ele seamănă mult cu nivelul de execuție al unui calculator. Poți să-i instalezi orice program vrei, însă dacă el acceptă sau nu programul, dacă îl folosește sau nu, totul depinde de modul în care i-a fost programat nivelul de execuție în fabrică. Valorile reprezintă nivelul de execuție al judecăților din creierul uman.

De la felul cum te îmbraci și ce mașină conduci, până la casa în care locuiești, cu cine te căsătorești (dacă te căsătorești), sau cum îți crești copiii, de la ceea ce te sprijină până la ce anume faci ca să-ți câștigi existența, impactul asupra valorilor tale este nesfârșit. Ele constituie baza care ne definește reacțiile în orice situație dată din viață. Sunt secretul suprem al înțelegerii și prevederii propriilor comportamente ca și pe ale altora - cheia de boltă a slobozirii farmecului din ființa ta.

Așadar, de unde vin aceste instrucțiuni ferme pentru drept și strâmb, bine și rău, ce să faci și ce să nu faci? De vreme ce valorile sunt convingeri cuplate, de mare afectivitate, specifice, ele provin din câteva dintre sursele pe care le-am discutat mai înainte în capitolul despre convingeri. Mediul în care crești are un rol, începând cu vârsta copilăriei fragede. Tatăl și -mai ales în familiile tradiționale - mama joacă rolul cel mai important în programarea celor mai multe dintre valorile tale primare. Ei și-au exprimat permanent valorile proprii, spunându-ți ceea ce vroiau sau nu vroiau să faci, să spui și să crezi tu. Dacă le acceptai valorile, erai răsplătit; erai băiețel sau fetiță cuminte. Dacă le respingeai, atunci o pățeai; erai un copil rău. În unele familii, în cazul în care continuai să respingi valorile părinților, erai pedepsit.

De fapt, majoritatea valorilor tale au fost programate prin această tehnică de pedeapsă/răsplată. Crescând mai mare, colegii de joacă constituiau o altă sursă de valori. Atunci când ai întâlnit prima dată alți copii de pe stradă, aceștia aveau probabil valori diferite de ale tale. Ți-ai amestecat valorile tale cu ale lor, sau poate că ți le-ai modificat pe ale tale, căci altfel, ai fi luat bătaie de la ei sau, mai rău - nu s-ar fi jucat cu tine! Pe parcursul vieții tale, ți-ai format mereu noi grupuri de colegi cărora le-ai acceptat valorile, sau ți le-ai combinat pe ale tale cu ale lor sau ți le-ai impus pe ale tale. Tot de-a lungul vieții, au existat niște oameni pe care tu i-ai considerat eroi sau anti-eroi. Și pentru că le admiri realizările, încerci să te întreci cu ceea ce crezi tu că reprezintă ei. Mulți puștani au început să se drogheze pentru că eroii lor, a căror muzică o adorau, păreau să pună mare preț pe droguri. Din fericire, în ziua de azi mulți dintre acești eroi - dându-și seama de oportunitatea și răspunderea statutului lor

de persoane publice în a da formă valorilor unui mare număr de oameni - declară că nu folosesc droguri și nici nu sprijină folosirea lor. Mulți artiști afirmă că susțin o schimbare în bine a lumii. Acest lucru dă formă valorilor multor oameni. Înțelegând puterea mijloacelor de comunicare în masă în strângerea de fonduri pentru a hrăni oamenii care suferă de foame, Bob Geldoff (prin celebrele Live Aid și Band Aid) a sensibilizat valorile altor vedete de primă mărime.

Prin strădania și exemplul lor, ei au ajutat la consolidarea valorii dăruirii și compasiunii față de alții. Mulți oameni care nu considerau această valoare ca fiind de maximă importanță în viața lor, și-au schimbat punctul de vedere când eroii lor - Bruce Springsteen, Michael Jackson, Kenny Rogers, Bob Dylan, Stevie Wonder, Diana Ross, Lionel Richie și alții - le spuneau direct și zilnic prin muzica și video-clipurile lor că mor oameni și că trebuie să facem ceva! În capitolul care urmează, vom studia mai îndeaproape crearea de curente. Acum să ne oprim la a vedea ce forță au mijloacele de comunicare în masă în dirijarea și crearea de valori și comportamente.

Formarea valorilor nu se oprește la eroi. Ea funcționează și la serviciu, unde este valabil același sistem pedeapsă/răsplată. Dacă lucrezi pentru cineva și te ridici în firma lui, vrând-nevrând adopți valorile lui. Dacă nu împărtășești valorile șefului tău, s-ar putea să nu te promoveze deloc. Dacă nu împărtășești valorile firmei, de la bun început, vei fi un nefericit. Profesorii din sistemul nostru de învățământ își afirmă în mod constant valorile și forțează adoptarea lor, adesea fără să fie conștienți că o fac, prin sistemul pedeapsă-răsplată.

Valorile noastre se mai pot schimba și atunci când ne schimbăm țelurile sau propria imagine. Dacă îți stabilești ca țel să devii cel mai grozav în firmă, atunci când ți-l vei atinge, vei câștiga mai mulți bani și vei avea alte pretenții de la ceilalți. Valorile tale legate de râvna cu care vei lucra de acum înainte s-ar putea modifica și ele. O mașină frumoasă ar putea acum să însemne cu totul altceva decât însemna pentru tine înainte. Chiar oamenii cu care îți petreci timpul liber ar putea fi alții, care să corespundă „noii” tale imagini despre tine. În loc să mergi la o bere cu băieții, ai putea să savurezi un Perrier împreună cu ceilalți trei colegi din biroul tău care plănuiesc o extindere.

Ce mașină conduci, unde mergi, cine sunt prietenii tăi, ce faci, toate acestea îți reflectă auto-identificarea. Acestea ar putea implica ceea ce Dr. Robert McMurray, specialist în psihologie industrială, numește simboluri de ego inversat, care demonstrează și ele valorile. De exemplu, faptul că cineva are o mașină mai ieftină nu înseamnă neapărat că se subapreciază sau consideră că reprezintă o valoare majoră consumul de combustibil/pe km. Dimpotrivă, poate că vrea să demonstreze că se consideră deasupra părerii general acceptate, adoptând niște simboluri neconforme cu situația lui. Un om de știință cu studii elevate sau un întreprinzător care obține venituri foarte substanțiale ar putea dori să-și dovedească sieși și celorlalți

cât este el de non-conformist, conducând o mașină ieftină și extrem de economicoasă. Multimilionarul care trăiește într-o baracă ar putea să pună mare preț pe economia de spațiu, sau poate că ar vrea să-și demonstreze lui însuși și celorlalți unicitatea valorilor lui.

Cred așadar că observați cât este de important să descoperim care ne sunt valorile. Marea încercare pentru cei mai mulți oameni este că multe dintre aceste valori nu sunt conștientizate. Adeseori, oamenii nu știu de ce fac anumite lucruri - doar simt că așa ar trebui să procedeze. Oamenii se simt foarte stânjeniți și bănuitori față de unii ale căror valori diferă foarte mult de ale lor proprii. Mare parte a conflictelor pe care le au în viață oamenii sunt cauzate de valori care se ciocnesc. Așa cum acest lucru este salabil la nivel local, tot așa stau lucrurile și la nivel internațional. Aproape orice război este un război al valorilor. Gândiți-vă la Orientul Mijlociu, Coreea, Vietnam ș.a.m.d. Și ce se întâmplă când o țară cucerește altă țară? Cuceritorii încep să-și impună propriile valori asupra culturii celor cucerțiți.

Valorile nu diferă numai de la o țară la alta, sau de la un individ la altul, dar fiecare individ consideră că unele dintre valorile lui sunt mai importante decât altele tot din propriul lui sistem. Aproape cu toții tragem o linie, iar lucrurile pe care noi le considerăm ca fiind mai importante sunt mai presus de orice altceva. Pentru unii, cinstea este mai presus de orice; pentru alții - prietenia. Unii oameni mint ca să protejeze un prieten, deși cinstea este importantă pentru ei. Cum pot face așa ceva? Pentru că în acest context, pe scara importanței (ierarhia valorilor), prietenia este mai sus decât cinstea.

Poți să pui o mare valoare personală pe succesul în afaceri, dar în același timp, și pe o viață intensă de familie. Conflictul apare atunci când promiți să îți petreci o seară cu familia și apare o oportunitate de afaceri. Ceea ce vei alege depinde de prețul pe care îl pui pe fiecare dintre situații în acel moment. Decât să spui că nu e bine să-ți consumi timpul pe afaceri și nu cu familia sau vice-versa, mai bine ai căuta să descoperi care sunt adevăratele tale valori. Și atunci, pentru prima oară în viață, vei înțelege de ce faci anumite lucruri, sau de ce alți oameni fac ceea ce fac. Valorile constituie unul dintre instrumentele cele mai importante pentru a descoperi cum funcționează un individ.

Pentru a putea trata cu oamenii, trebuie să știm ce este cel mai important pentru ei, care anume este ierarhia lor de valori. O persoană ar putea înțelege cu greu comportamentele fundamentale ale altor oameni sau motivațiile acestora dacă nu înțelege importanța relativă a valorilor. O dată ce a înțeles acest lucru, el poate practic să prevadă modul în care aceștia vor reacționa într-un anumit tip de împrejurări. O dată ce îți cunoști propria ierarhie de valori, vei putea să găsești o soluție în orice relație sau pentru orice reprezentare interioară care îți provoacă stări conflictuale.

Nu există succes adevărat dacă nu ții seamă de valorile tale fundamentale. Câteodată trebuie să înveți cum să mediezi un conflict între două valori existente. Dacă un om are probleme într-un post bine plătit,

nu este destul doar să se concentreze asupra muncii lui în cazul în care una dintre valorile lui de mare preț este că banul reprezintă răul. Problema este la nivelul mai înalt, al valorilor aflate în conflict. Dacă un om nu se poate concentra la serviciu pentru că valoarea lui cea mai de preț este familia și își petrece tot timpul la serviciu, trebuie să faci apel la conflictul interior și la sentimentul de nepotrivire pe care îl provoacă. Acest lucru se realizează în mare măsură cu ajutorul reîncadrării și prin depistarea țelului. Poți avea un miliard de dolari, dar dacă viața ta intră în conflict cu valorile tale, nu vei găsi fericirea. Asemenea cazuri se întâlnesc la tot pasul. Oameni cu avere și putere duc o viață sărăcăcioasă. Dimpotrivă, există oameni săraci lipiți pământului, dar dacă viața lor este în armonie cu valorile lor, se simt împliniți.

Nu are importanță care valori sunt drepte și care nu. Nu am de gând să impun nimănui valorile mele. Este important însă să știi care vă sunt valorile, pentru a putea să vă conduceți, să vă motivați și să vă sprijiniți singuri la nivelul cel mai profund. Cu toții avem o valoare supremă, ceva ce ne dorim din toată inima în oricare situație, fie că este vorba de o relație ori de slujbă. Poate fi libertate, poate fi dragoste, poate fi pasiune, sau poate siguranță. Poate că citiți lista aceasta și vă ziceți: „Le vreau pe toate.” Cei mai mulți dintre noi le vrem. Dar le conferim doar o valoare relativă. Lucrul cel mai râvnit într-o prietenie este încântarea; un altul este dragostea; un al treilea este comunicarea cinstită; al patrulea, sentimentul de siguranță. Cei mai mulți oameni nici nu au idee de ierarhia valorilor lor sau a celor apropiați lor. Au o dorință nedefinită de dragoste, sau provocare, sau încântare, dau nu au idee cum s-ar putea îmbina toate acestea. Aceste distincții sunt absolut necesare. Ele hotărăsc dacă se vor îndeplini sau nu nevoile supreme ale unei persoane. Nu poți ajuta pe cineva să facă același lucru pentru tine și nu te poți ocupa de propriile valori aflate în conflict, până când nu înțelegi ierarhiile în care interacționează. Primul pas în a le înțelege este să le aduci la lumină.

Cum îți descoperi ierarhia ta de valori sau pe a altcuiva? Mai întâi trebuie să pui un cadru în jurul valorilor pe care le cauți. Adică, trebuie

Dacă răspunsul este „să simt bucurie”, este clar că se află la mare preț în ierarhia de valori. Întrebi apoi: „Ce este mai important - să simți bucurie sau să te simți iubit?” Dacă răspunsul este: „să simt bucurie”, atunci dintre cele trei valori, bucuria este pe primul loc. Apoi întrebi: „Ce este mai important - să te simți iubit sau să simți că ai un sprijin?” Omul te-ar putea privi contrariat și ți-ar răspunde: „Amândouă sunt importante.” Îi răspunzi: „Da, dar care este cel mai important dintre cele două lucruri - dacă cineva te iubește sau dacă îți acordă sprijin?” Ți-ar putea spune: „Păi, este mai important să mă iubească.” Așa ai aflat că a doua valoare în ierarhic, după bucurie, este dragostea, iar pe locul trei este sprijinul. Acest procedeu poate fi aplicat oricât de lungă ar fi lista, pentru a putea înțelege care este lucrul cel mai important pentru cineva precum și ponderea relativă a altor valori. Persoana din prezentul exemplu poate ține mult la o relație, chiar dacă nu simte că are sprijin. Altcineva ar pune sprijinul mai presus de dragoste (s-ar putea să constatați cu surprindere că mulți o fac). Acea persoană nu va crede că cineva o iubește dacă nu îi acordă sprijin, și nu-i va fi de-ajuns să se simtă iubită dacă nu simte că are un sprijin.

Oamenii au anumite valori care, dacă sunt încălcate într-o relație, îi fac să rupă acea relație. De exemplu, dacă sprijinul se află pe primul loc pe lista de valori a cuiva, iar el nu se simte sprijinit într-o relație, ar putea să pună capăt acelei relații. Altcineva care pune sprijinul pe locul trei, patru sau cinci, și dragostea pe primul loc, nu va rupe o relație - orice s-ar întâmpla - atâta timp cât se simte iubit.

Sunt sigur că ai putea alcătui o listă cu ceea ce consideri că este important într-o relație intimă. Am alcătuit o listă cu unele dintre cele mai importante.

\_\_\_\_\_ Dragoste  
 \_\_\_\_\_ Încântare  
 \_\_\_\_\_ Comunicare reciprocă  
 \_\_\_\_\_ Respect  
 \_\_\_\_\_ Distracție  
 \_\_\_\_\_ Dezvoltare  
 \_\_\_\_\_ Sprijin

Ordonăți-le acum după importanța lor, cu nr. 1 pe cea mai importantă și cu nr. 14 pe cea mai puțin importantă.

Vi s-a părut greu? Dacă nu vă formați sistematic o ierarhie, ordonarea poate deveni puțin cam obositoare și derutantă pe măsură ce lista se mărește.\* Haideți să facem o comparație între valori, pentru a determina care este mai importantă decât celelalte. Să începem cu primele două de pe listă: Pe care o considerați mai importantă, dragostea sau încântarea? Dacă răspunsul este dragostea, atunci este ea mai importantă decât comunicarea reciprocă? Trebuie să treceți prin întreaga listă și să vedeți dacă este vreuna din valori mai importantă decât cea cu care ați început. Dacă nu, atunci ea rămâne în vârful ierarhiei. Acum treceți la următorul cuvânt de pe listă. Care înseamnă mai mult pentru voi, încântarea sau comunicarea reciprocă? Dacă răspunsul este încântarea, mergeți cu lista mai departe, comparându-l cu următorul cuvânt. Dacă, poate, cumva la un moment dat, constatați că un alt cuvânt este preferat față de cel de la început (în cazul de față, încântare), începeți să faceți comparațiile referindu-vă la acea valoare.

De exemplu, în cazul în care comunicarea reciprocă este mai importantă decât încântarea, trebuie să continuați atunci să întrebați: „Ce este mai important, comunicarea reciprocă sau respectul?” Dacă rămâne în continuare comunicarea reciprocă, atunci întrebați: „Comunicarea reciprocă sau distracția?” Dacă se constată că nici o altă valoare nu este mai importantă decât comunicarea reciprocă, atunci aceasta este a doua în ierarhie. Dacă se descoperă că o altă valoare este mai importantă, trebuie să comparați cu aceasta valorile care au rămas, până când completați lista.

De exemplu, dacă ați comparat comunicarea reciprocă cu toate cuvintele din acest exemplu și ați ajuns la ultima valoare de pe listă, cinstea, și aceasta (cinstea) s-a dovedit a fi mai importantă decât comunicarea reciprocă, atunci nu mai este nevoie să comparați cinstea cu creativitatea de vreme ce creativitatea nu este așa de importantă precum comunicarea reciprocă. În acest fel, știm că de vreme ce cinstea este mai importantă decât comunicarea reciprocă, ea va fi pe listă mai sus și decât creativitatea sau decât orice alt cuvânt de pe listă aflat deja mai jos decât comunicarea reciprocă. Pentru a completa ierarhia, repetați acest proces trecând mereu prin toată lista.

După cum veți vedea, ordonarea nu este întotdeauna un proces simplu. Câteva dintre acestea sunt niște distincții foarte fine pe care nu suntem obișnuiți să le facem. În cazul în care o decizie nu este clară, faceți mai precis aceste distincții. Ați putea întreba: „Ce este mai important, încântarea sau dezvoltarea?” Cineva ar putea răspunde: „Ei bine, dacă mă dezvolt, sunt încântat.” Atunci trebuie să întrebați: „Ce înseamnă pentru tine

\*Compania Robbins Research vă poate pune la dispoziție un program de calculator care descoperă metaprogramc și ierarhii de valori.

încântarea? Ce înseamnă pentru tine dezvoltarea?" Dacă răspunsul este „Încântare înseamnă să simt o bucurie personală deplină, iar dezvoltare înseamnă depășirea piedicilor," apoi puteți întreba: „Ce este mai important, depășirea piedicilor sau să simți o mare bucurie deplină?" Aceasta va ușura luarea unei decizii.

Dacă distincțiile tot nu sunt clare, întrebați ce s-ar întâmpla dacă ați scoate una dintre valori. „Dacă n-ați fi niciodată încântat, dar v-ați putea dezvolta, asta ar fi alegerea voastră, sau dacă nu v-ați putea dezvolta niciodată, dar ați putea gusta încântarea, pe care dintre acestea le-ați dori mai mult?" Această întrebare va furniza informația necesară pentru a distinge care valoare este mai importantă.

Unul dintre cele mai valoroase exerciții pe care le învățați din această carte este să alcătuiți una din propriile voastre ierarhii de valori. Zăboviți puțin acum ca să hotărâți ce anume vreți într-o relație. Același lucru trebuie să-l faceți și cu partenerul/partenera voastră, dacă acum sunteți implicați într-o relație. Fiecare va conștientiza nevoile cele mai stringente ale celuilalt. Faceți o listă cu toate lucrurile care sunt de maximă importanță pentru voi într-o relație -de exemplu, atracție, pasiune și respect. Pentru a mări această listă, ați putea întreba: „Cât de important este respectul?" Iar partenerul/ partenera ar putea spune: „Acesta este cel mai important lucru într-o relație." Astfel ați obținut valoarea nr. 1. Sau partenerul/partenera ar putea spune: „Atunci când mă simt respectat, mă simt unit cu altă persoană." Astfel apare un nou cuvânt, „uniune". Ai putea întreba: „De ce este așa de importantă uniunea?" Iar partenerul/partenera ar putea răspunde: „Dacă simt că sunt unit cu altă persoană, mă simt iubit de acea persoană." Apoi poți întreba: „De ce este atât de importantă dragostea?" Continuați astfel pentru a dezvolta o listă de cuvinte până sunteți mulțumiți că aceasta cuprinde cele mai multe dintre valorile mari pe care le considerați importante într-o relație. Creați acum o ierarhie a importanței, folosind tehnica descrisă mai sus. Comparați sistematic fiecare dintre valori până când obțineți o ierarhie clară care vi se pare cea corectă, care vi se pare a fi cea bună.

După ce ați creat o ierarhie de valori care definesc relațiile voastre personale, faceți la fel și în legătură cu locul vostru de muncă. Creați contextul în care vă desfășurați activitatea și întrebați: „Ce anume consider eu că este important în legătură cu munca mea?" Ați putea răspunde, creativitatea. Următoarea întrebare ar fi, evident: „Ce este important legat de creativitate?" Ați putea răspunde: „Când creez, simt că mă dezvolt." „De ce este important să te dezvolți?" Continuați de aici. Dacă aveți copii, vă sugerez să faceți același lucru cu ei. Aflând care sunt lucrurile care îi motivează cu adevărat, veți avea la dispoziție niște instrumente eficiente unice pentru a vă ocupa eficient de ei.

Ce ați descoperit? Ce părere aveți despre lista pe care ați creat-o? Vă exprimă cu acuratețe modul de a vedea lucrurile? Dacă nu, atunci mai adăugați și alte comparații, până când vi se pare corectă. Mulți sunt surprinși să-și dea



seama care sunt valorile pe care le prețuiesc cel mai mult. Devenind conștienți de ierarhia lor de valori, ci ajung să înțeleagă de ce fac ceea ce fac. În relațiile personale sau la serviciu, știți acum care sunt valorile pe care puneți preț, puteți spune cu certitudine ce este important pentru voi și, știind acest lucru, puteți începe să vă canalizați energiile pentru a realiza ceva.

Însă nu este suficient să alcătuiți ierarhii. După cum vom vedea mai târziu, discutând despre valori, oamenii au accepțiuni diferite pentru același cuvânt. Acum, că sunteți conștient de ierarhia voastră, începeți să vă întrebați pe îndelete ce sens are.

Dacă într-o relație, valoarea cea mai de preț este dragostea, vă puteți întreba: „Ce te face să te simți iubit?” sau: „Ce te face să iubești pe cineva?” sau: „Cum știi că nu ești iubit?” Trebuie să faceți acest lucru cu cea mai mare precizie cu putință măcar în legătură cu primele patru articole din ierarhia voastră. Cuvântul „dragoste”, luat separat, are probabil zeci de semnificații pentru voi și merită să încercați să vedeți care sunt acestea. Nu este un proces simplu, dar dacă îl desfășurați cu atenție, veți afla mai multe despre voi, ceea ce vă doriți cu adevărat, și ce probe să folosiți ca \* să verificați dacă dorințele vă sunt împlinite.

Sigur, nu vă puteți duce viața făcând evaluări pe scară largă pentru toată lumea pe care o întâlniți. Dar cât de precis vreți să fiți va depinde în întregime de scopul pe care vi-l stabiliți. Dacă doriți să statorniciți o relație cu un soț/o soție, sau cu copilul, va trebui să știți tot ce se poate ști în legătură cu felul în care îi merge mintea acelei persoane. Dacă sunteți antrenor și încercați să motivați un sportiv, sau un om de afaceri care încearcă să evalueze un posibil client, tot trebuie să cunoașteți valorile acelei persoane, dar nu chiar în mare profunzime. Trebuie să descoperiți doar anumite părți care vă interesează în mod deosebit. Țineți minte, în orice relație, fie ea intensă, precum cea dintre tată și fiu, sau una obișnuită, cum este cea dintre doi agenți de vânzări care împart același telefon - există un contract, verbal sau subînțeles. Fiecare așteaptă anumite lucruri de la celălalt. Fiecare judecă faptele și vorbele celuilalt, chiar și neconștientizat, după valorile proprii. Ar fi mai bine să puteți limpezi lucrurile

în privința acestor valori și genera astfel înțelegere astfel încât să știți.

Descoperirea valorilor este un lucru important atât în afaceri, cât și în viața personală. Există o valoare supremă pe care toată lumea o caută în muncă. Este cea care determină pe cineva să accepte o slujbă și care, dacă nu este împlinită - sau dacă este încălcată - va determina persoana respectivă să părăsească slujba. Pentru unii, valoarea este reprezentată de bani. Dacă sunt plătiți suficient, vor rămâne pe post. Dar pentru mulți alții, altceva este de valoare. S-ar putea să fie creativitatea sau provocarea sau un simț al familiei.

Pentru un director, este foarte important să știe care este valoarea primordială a angajaților lui. Pentru a o scoate la lumină, primul lucru pe care trebuie să-l întrebe este: „Ce vă determină să vă alăturați unei organizații?” Să zicem că cel întrebat răspunde: „Un mediu care stimulează creativitatea.” Poți dezvolta o listă care să cuprindă ceea ce este important, întrebând: „Ce altceva?” Ar trebui apoi să știți, dacă este vorba de așa ceva, ce anume l-ar face să plece din acel post. Să presupunem că răspunsul este: „O lipsă de încredere.” De aici, puteți sonda mai departe: „Chiar dacă ar fi vorba de o lipsă de încredere, ce anume v-ar determina să rămâneți totuși?” Unii oameni ar răspunde că nu ar rămâne nicicum într-o organizație dacă ar fi vorba de lipsă de încredere. În acest caz, aceasta este valoarea lor de căpătâi - lucrul care este esențial pentru ei ca să rămână pe post. Alții ar spune că ar rămâne, chiar în lipsă de încredere, dacă ar avea vreo șansă de promovare în organizație. Trebuie să continuați să sondați și să întrebați până când aflați care sunt acele lucruri pe care trebuie să le aibă cineva pentru a fi fericit și astfel veți ști dinainte și ce anume l-ar determina să plece. Cuvintele pe care le folosesc oamenii ca să desemneze valoarea, sunt ca niște superancore - au puternice asocieri afective. Pentru o mai mare eficiență, întrebați de-a dreptul: „De unde știți că este așa?” „De unde știți că nu este așa?” Este tot așa de important să știți care este procedura de ținere a evidenței pentru a aprecia cât de mult diferă conceptul vostru de încredere de al persoane respective. Poate că acea persoană consideră că încredere înseamnă că nu îi sunt puse niciodată la îndoială deciziile. Sau ar putea considera drept lipsă de încredere o schimbare în slujba ei, fără ca

angajat, pentru a ști cum să le împlinești. Dacă nu procedezi astfel, riști să îl pierzi, sau să nu îl determini să își pună în slujba ta toate capacitățile lui și să se simtă bine în postul pe care îl ocupă.

Oare cer toate astea mai mult timp și mai multă sensibilitate? Sigur că da. Dar dacă îi prețuiești pe cei cu care lucrezi, este un lucru care merită osteneală - și pentru tine și pentru ei. Ține minte că valorile au o imensă putere afectivă. Dacă apreciezi totul doar prin prisma ta de valori și consideri că ai dreptate doar din punctul tău de vedere, vei pierde mult timp făcându-ți viața amară și simțindu-te trădat. Dacă poți arunca o punte peste diferențele din sistemul de valori, probabil că vei avea niște asociați, prieteni și membri de familie mai fericiți - și vei fi și tu mai fericit. În viață nu este absolut necesar să ai aceleași valori ca ale altcuiva. Este însă absolut necesar să fii capabil să te alături altor oameni, să-ți dai seama care sunt valorile lor, să-i sprijini și să lucrezi împreună cu ei.

Valorile constituie cel mai puternic instrument de motivare pe care îl avem la dispoziție. Dacă vrei să-ți schimbi un obicei prost, poți face foarte repede schimbarea dacă vei lega menținerea acelei schimbări reușite de valorile de preț. Am auzit de o femeie care ținea la mare cinste mândria și respectul. Și a scris o scrisoare pe care a adresat-o celor cinci oameni pe care îi respecta cel mai mult în lumea asta, promițând că se va lăsa definitiv de fumat, că își va respecta mai mult propriul organism și pe al altora ca să se mai apuce vreodată de acest obicei. După ce a trimis scrisorile, s-a lăsat de fumat. Au fost momente când spunea că ar fi dat orice pentru o țigară, dar mândria ei o împiedica să se apuce din nou de fumat. Mândria avea o valoare mai mare decât dorința de a puffa o țigară. În ziua de azi, ea este o nefumătoare sănătoasă. Valorile care sunt folosite cum se cuvine, au cea mai mare putere în a ne schimba comportamentul!

Să vă împărtășesc o experiență pe care am trăit-o de curând. Lucram cu o echipă de fotbal a unui colegiu și aveam trei fundași. Fiecare avea valorile lui care nu coincideau cu ale celorlalți. Le-am scos la lumină pur și simplu întrebându-l pe fiecare în parte de ce considera că era important pentru el fotbalul - ce anume îi aducea. Unul dintre ei mi-a răspuns că fotbalul era un mod de a se mândri pentru familia lui și de a-l preamări pe Dumnezeu și pe Iisus Hristos, Mântuitorul nostru. Al doilea mi-a răspuns că fotbalul era important ca un mod de expresie a puterii, că depășirea opreliștilor, victoria și faptul că îi face mai puternici pe ceilalți erau pentru el niște valori supreme. Al treilea era un tânăr provenit din ghetou, care nu a fost capabil să descopere nici o valoare anume în fotbal. Când l-am întrebat: „Ce găsești important în jocul de fotbal?” a spus că nu știa. S-a dovedit până la urmă că încerca să se îndepărteze de lucruri precum sărăcia și o viață nefericită de familie și că nu avea o idee clară despre sensul pe care îl avea fotbalul pentru el.

Era clar că fiecare trebuia motivat în felul lui. Dacă vroiai să-l motivezi pe primul (acela ale cărui valori îl făceau pe Iisus și pe familia lui să fie

mândri) trebuia să îi tot spui cât este de important să-și zdrobească adversarii și să-i facă praf, dar acest lucru ar fi provocat probabil un conflict interior deoarece el conferea jocului o valoare pozitivă, nu una violentă, negativă. Dacă ar fi fost să-i vorbesc cu înflăcărare celui de-al doilea despre mărirea lui Dumnezeu și despre cum să-i facă pe ai lui să fie mândri, nu l-aș fi putut motiva pentru că nu acesta era motivul principal pentru care juca fotbal.

Până la urmă s-a dovedit că al treilea era cel mai talentat, dar făcea mai puțin uz de talentul lui decât ceilalți doi. Antrenorii nu prea reușeau să-l motiveze pentru că el nu avea niște valori clare - nimic limpede de care să se apropie sau de care să se îndepărteze. În acest caz, trebuiau să găsească o valoare oarecare - precum mândria - și s-o transfere în contextul fotbalului. La un moment dat, deși se accidentase înainte de primul joc, a fost măcar motivat să-și sprijine echipa, iar antrenorii găsiseră astfel o cale să-l motiveze pe viitor atunci când s-a refăcut și a revenit pe teren.

Valorile funcționează într-un mod complex și delicat ca oricare dintre mijloacele discutate în această carte. Țineți minte că atunci când folosim cuvinte, este ca și când am folosi o hartă - iar harta nu înseamnă teritoriul însuși. Dacă vă spun că mi-e foame sau că vreau să mă plimb cu mașina, este ca și când ați lucra folosind harta. Foame ar putea să însemne gata pentru o masă îmbelșugată sau doar poftă de o gustare. Ideea voastră de mașină poate fi o Honda sau o limuzină. Însă harta se apropie de realitate. Echivalența voastră complexă este destul de apropiată de a mea încât am putea comunica fără prea mari dificultăți. Valorile ne înfățișează cele mai subtile hărți din câte există. Astfel, când vă spun care sunt valorile mele, voi lucrați cu ajutorul unei hărți făcute după o altă hartă. Harta voastră, echivalența voastră complexă pe care o dați valorii poate fi diferită de a mea. Dacă și voi și eu am susține că libertatea este valoarea noastră supremă, acest lucru ar crea un raport și o înțelegere între noi, pentru că urmărim același țel, suntem motivați în aceeași direcție. Dar nu este chiar atât de simplu. Libertatea ar putea însemna pentru mine să pot face ceea ce vreau, când vreau, unde vreau, cu cine vreau, atât cât vreau. Dar s-ar putea ca pentru tine, libertatea să însemne să existe cineva care să aibă grijă de tine tot timpul, să fii ferit de zbucium, trăind într-un mediu bine structurat. Pentru altcineva, libertatea poate fi un concept politic, disciplina de care este nevoie pentru a menține un anume sistem politic.

*„Dacă cineva nu a descoperit ceva pentru care să merite să-și dea viața, nu are pentru ce să trăiască.”*

*- Martin Luther King, Jr.*

Deoarece valorile sunt primordiale, ele poartă o incredibilă încărcătură emoțională. Ca să-i unești strâns pe oameni între ei, nu există altă modalitate mai potrivită ca alinierea lor după criteriul valorilor lor cele mai de preț.

Acesta este și motivul pentru care o forță angajată în lupta pentru propria țară va învinge aproape întotdeauna o armată de mercenari. Nu există un mod mai traumatizant de a învrăjbi un popor decât să crezi comportamente care să le angajeze în conflict valorile lor cele mai de preț. Lucrurile care înseamnă cel mai mult pentru noi, fie că este vorba de un simț al patriotismului sau dragoste față de familie, sunt toate imagini reflectate ale valorilor. Construind așadar niște ierarhii precise, îți dezvolți ceva ce nu ai mai avut niciodată înainte - cea mai folositoare hartă cu puțință a ceva ce ai nevoie și la care ești receptiv.

Putem remarca oricând într-o relație puterea explozivă și nuanța delicată a valorilor. Te poți considera înșelat într-o poveste de dragoste. „Mi-a spus că mă iubește,” zice ea. „Ce glumă.” Pentru unii, dragostea poate fi un angajament care să dureze pe vecie. Pentru alții, doar o scurtă, dar intensă unire. Această persoană era fie o puștoaică, fie o persoană cu o echivalență complexă diferită în privința dragostei.

Este, așadar, absolut important să alcătuiesti o hartă care să fie cât se poate de precisă, să determini care este adevărata hartă a celeilalte persoane. Nu trebuie să știi doar ce cuvânt folosește, ci și ce semnifică el pentru acea persoană. Ca să afli acest lucru trebuie să pui întrebări în care să dovedești cât de multă flexibilitate și insistență poți, pentru a alcătui o echivalență complexă precisă a ierarhiei sale de valori.

Foarte adesea, ideea de valori are o accepție atât de largă încât două persoane care afirmă că au aceleași valori, nu au de fapt nimic în comun, iar alte două persoane care afirmă că au valori foarte diferite între ele, ar putea constata că vor, de fapt, același lucru. Pentru cineva, distracție poate presupune să folosești de droguri, să pierzi nopți întregi la chefuri și să dansezi până în zori de zi. Pentru altcineva, distracție poate însemna să urce pe munți, sau să vâneze fugari - orice care înseamnă ceva nou, pasionant sau temerar. Singurul lucru pe care îl au în comun este cuvântul pe care îl folosesc legat de aceste acțiuni. O a treia persoană ar putea spune că valoarea cea mai de preț pentru el este a fi temerar. Și pentru această persoană ar putea să fie vorba de colindatul munților și vânarea fugarilor. Întreabă-l de distracție, și ar putea răspunde că este ceva frivol și lipsit de importanță. Dar s-ar putea ca prin asta să vrea să exprime același lucru ca prin a fi temerar, ceea ce pentru a doua persoană însemna distracție.

Valorile comune formează baza pentru raportul suprem. Dacă două persoane au valori care sunt strâns legate între ele, relația lor poate dura o veșnicie. Dacă valorile lor diferă în totalitate, sunt șanse minime pentru statornicirea unei relații armonioase. Există puține relații care să facă parte dintr-una din aceste categorii extreme. Ca urmare, trebuie să faceți două lucruri: primul, să descoperiți valorile pe care le aveți în comun ca să le puteți folosi ca punte pentru celelalte care diferă. (Nu acest lucru au încercat să-l facă Reagan și Gorbaciov în cadrul întâlnirilor lor la nivel înalt? Să păstreze valorile pe care le aveau în comun cele două țări, pe

care să-și bazeze relațiile - precum supraviețuirea?) În al doilea rând, să căutați să sprijiniți și să împliniți cât de mult cu putință valorile pe care cealaltă persoană le consideră a fi cele mai importante. Aceasta este temelia unei relații durabile, puternice și bazate pe sprijin, fie ea de afaceri, personală sau de familie.

Valorile sunt factorul primordial care generează consecvență sau inconsecvență, care îi face pe oameni să fie motivați sau nu. Dacă le cunoști valoarea, ești în posesia secretului suprem. Dacă nu, s-ar putea să crezi un comportament puternic care nu este de durată sau nu duce la rezultatul dorit. Dacă se află în conflict cu valorile unei persoane, va funcționa ca un întrerupător de circuit pentru a le depăși. Valorile sunt precum Curtea Supremă. Ele determină care comportamente funcționează și care nu, care generează stările dorite și care inconsecvență.

Așa cum oamenii au idei diferite privind sensul valorilor, tot astfel va și feluri diferite de a stabili dacă valorile lor își găsesc sau nu împlinirea.

La nivel personal, punerea în evidență a unei proceduri este unul dintre cele mai bune lucruri pe care le puteți face pentru a vă stabili niște țeluri. Iată un exercițiu valoros: luați cinci valori care sunt importante pentru voi și alcătuiți-vă procedura de punere în evidență. Ce anume trebuie să vi se întâmple ca să aflați dacă vă sunt satisfăcute sau împlinite valorile? Răspundeți acum în scris pe o altă foaie de hârtie. Apreciați dacă procedura de evidență vă ajută să avansați sau vă trage înapoi.

Puteți controla și schimba propriile proceduri de evidență. Cele pe care vi le prezentăm noi nu sunt decât niște construcții mentale, nimic altceva. Ar trebui să ne sprijine și nu să ne tragă înapoi.

Valorile se schimbă. Uneori se schimbă radical, dar de obicei, schimbarea scapă nivelului conștient. Mulți dintre noi suntem în posesia unor proceduri de evidență care sunt fie de autoapărare, fie depășite. Când erați în liceu, poate că ați avut nevoie de mai multe legături romantice pentru a vă simți atrăgători. Dar ca adult, s-ar putea să doriți să dezvoltați niște strategii mai elegante. Dacă puneți preț pe atracția personală, dar vă simțiți atrăgători doar dacă felul cum arătați rivalizează cu acela al lui Cheryl Tiegs sau Robert Redford, frustrarea pe care o veți simți este ca și garantată. Am auzit cu toții de oameni care aveau o fixație pe un anume țel, ceva care pentru ei simboliza valoarea supremă. Ca apoi, când l-au atins, în sfârșit, să constate că nu avea nici un sens. Valorile lor se schimbaseră între timp, dar procedura de evidență își croise o viață de sine stătătoare. Uneori oamenii au o procedură de evidență care nu ține de absolut nici o valoare. Ei știu ce vor, dar nu știu de ce. Așa încât, atunci când obțin ceea ce și-au dorit, se dovedește a fi un miraj, un lucru care le-a fost dat, dar pe care ei nu și-l doreau cu adevărat. Nepotrivirea dintre valori și comportamente este una dintre temele majore din literatură și filme, începând cu *Cetățeanul Kane*, până la *Marele Gatsby*. Trebuie să vă dezvoltați un simț permanent al

valorilor voastre și a modului în care acestea se schimbă. Așa cum aveți nevoie să vă reconfirmați periodic scopurile și obiectivele pe care vreți să le atingeți, și care sunt enunțate în capitolul 11, ar trebui să revedeți cu regularitate valorile care vă motivează cel mai mult.

O altă cale de a revedea procedurile de evidență este să observați dacă acestea sunt accesibile la un nivel la care puteți ajunge într-o anumită perioadă limitată de timp. Luați ca exemplu doi absolvenți de liceu care pornesc în viață. Pentru unul din ei, succesul poate însemna formarea unei familii stabile, o slujbă care să-i aducă 40.000 \$ pe an, o casă de 100.000 \$ și o condiție fizică viguroasă. Pentru celălalt, ar putea însemna o familie numeroasă, un venit de 240.000 \$ pe an, o casă de 2.000.000 \$, un corp de triatlonist, o droaie de prieteni, o echipă de fotbal profesionist și un Rolls-Royce cu șofer la scară. Este grozav să ai idealuri înalte, dar numai dacă pot funcționa pentru tine. Cu siguranță că și eu îmi stabilesc mari țeluri, și ca urmare a creării acelor reprezentanțe internaționale, am reușit să creez și comportamentele care le susțineau.

Dar așa cum țelurile și valorile se pot schimba, tot așa se întâmplă cu procedurile de evidență. Oamenii sunt mai fericiți dacă își stabilesc și niște țeluri intermediare pe care să le atingă. Acestea dau semnale că reușești, că îți poți realiza visele. Unii oameni pot fi pe deplin motivați de idealul de a avea un corp de triatlonist, de a avea o casă de 2.000.000 \$, o echipă de fotbal și un Rolls-Royce. Alții văd mai întâi succesul alergând efectiv într-o cursă de 10km, ori muncind din greu, ori schimbându-și obiceiurile culinare sau având o casă de 100.000 \$ sau o relație sau o familie iubitoare. După atingerea acestui obiectiv, își pot stabili unul nou. Poate că ar putea să împlinescă o viziune mai îmbelșugată, dar poate că obțin o satisfacție mai mare după atingerea scopului mai timpuriu.

Un alt aspect al procedurilor de evidență este specificitatea. Dacă voi considerați iubirea ca fiind o valoare, ați putea spune că procedura voastră de evidență constă în a avea o relație bună cu o femeie atrăgătoare și iubitoare. Acesta este un obiectiv rezonabil care merită urmărit. Puteți avea chiar o imagine bună a aspectului fizic și a trăsăturilor de caracter. Și acest lucru este bun. Altcineva ar putea avea ca procedură de evidență o vijelioasă poveste de iubire cu „un iepuraș” blond cu ochii albaștri din revista Playboy, cu un bust de 100 cm în circumferință, un apartament în Manhattan și cu un venit de șase cifre. Doar aceste submodalități și numai acestea l-ar putea mulțumi. Nu-i nimic rău în a avea o țintă, dar presupune un mare potențial de frustrare dacă îți legi valorile de o imagine care este mult prea exactă, prea specifică. Scapi din vedere 99 % din oameni, lucruri sau experiențe care ți-ar putea oferi mulțumire. Dar asta nu înseamnă că nu poți atinge asemenea obiective în viață - poți. Dar dovedind mai multă flexibilitate în procedurile de evidență, ți-ai putea vedea împlinite mai ușor adevăratele dorințe sau valori.

Există aici o trăsătură comună: importanța flexibilității. Țineți minte că în orice context, cel mai eficient va fi sistemul cel mai flexibil, cu cele mai multe posibilități. Este extrem de important să vă amintiți că pentru noi, valorile sunt prioritare, însă că noi reprezentăm o prioritate pentru ele prin procedurile de evidență pe care le adoptăm. Putem alege o hartă a lumii care să fie atât de clar delimitată încât aproape că garantează frustrarea. Mulți dintre noi procedăm astfel. Considerăm că succesul înseamnă pentru noi neapărat un lucru, iar o relație bună este complet altceva. Însă a elimina flexibilitatea din sistem reprezintă calea cea mai sigură către frustrare.

Cele mai răstălmăcitoare întrebări cu care trebuie să se confrunte oamenii implică valorile lor. Uneori, două valori care se exclud, precum dragostea și libertatea, ne trag în direcții diferite. Libertatea presupune capacitatea de a face ce vrei, în orice moment vrei. Dragostea poate însemna angajamentul față de o singură persoană. Mulți dintre noi am simțit acest conflict interior. Nu este deloc plăcut. Este totuși extrem de important să știm care ne sunt valorile cele mai de preț, ca să ne putem alege comportamentele care să le susțină. Dacă nu, vom fi nevoiți să plătim mai târziu un preț afectiv pentru că nu am susținut ceea ce am considerat că este mai important în viața noastră. Comportamentele legate de valori situate mai sus pe scara de valori le vor înlocui pe cele legate de valori de rang inferior.

Nu există nimic mai descurajator ca niște valori puternice care să te tragă în două direcții opuse. Această situație generează o senzație cumplită de discontinuitate. Și dacă această discontinuitate durează mai mult, ea poate distruge o relație. Puteți acționa într-o direcție - să zicem, de exemplu, pe calea libertății - într-un mod care o distruge pe cealaltă. Poți încerca să te adaptezi - adică să-ți înfrânezi pornirile de libertate - astfel încât ajungi să fii frustrat și distructiv în relație. De vreme ce puțini dintre noi se confruntă într-adevăr cu valorile proprii și le înțeleg, putem să trăim un sentiment general de frustrare și stânjeneală; vom începe curând să ne trecem toate experiențele din viață prin filtrul acestor emoții negative până când ajung să fie o parte din noi, sentimente de nemulțumire pe care vom încerca să le atenuăm mâncând excesiv, fumând sau prin alte preocupări de acest fel.

Dacă nu înțelegeți cum funcționează valorile, este greu să interveniți cu orice fel de compromis elegant. Dar dacă o faceți, nu trebuie să subminați prin acesta nici relația, nici dorința voastră de libertate. Puteți schimba procedura de evidență. Poate că atunci când erați în liceu, libertate însemna să încercați să imitați viața sexuală a lui Warren Beatty. Dar poate că o relație de iubire ar aduce cu ea mai multă mulțumire, resurse și bucurie care înglobează în ele mai multă libertate decât oportunitatea de a te băga în pat cu orice individă culeasă dintr-un bar. Acesta este în esență procesul de reîncadrare a unei experiențe, într-un mod care generează continuitate.



Câteodată, discontinuitatea nu este generată de valori, ci de procedurile de evidență pentru diferite valori. Succesul și spiritualitatea nu duc la discontinuitate. Poți fi o persoană de mare succes și cu toate acestea să ai o bogată viață spirituală. Dar dacă procedura ta de evidență pentru succes constă în a avea o casă somptuoasă, iar cea pentru spiritualitate - o viață austeră? Va trebui fie să îți redefinești procedurile de evidență, fie să îți reîncadrezi percepția. În alte condiții, te poți condamna la o viață plină de conflicte interioare. S-ar putea să fie de folos să-ți amintesc de sistemul de convingeri pe care l-a folosit W. Mitchell ca să se susțină în ideea de a duce o viață îmbelșugată și fericită, în ciuda a ceea ce ar putea părea să fie împrejurări limitative: nu există relație absolută între doi factori oricare ar fi aceștia. Cu alte cuvinte, pentru el, a fi paralizat nu excludea condiția de a fi fericit. A avea mulți bani nu presupune lipsa de spiritualitate, tot așa cum un trai auster nu presupune neapărat spiritualitatea.

PNL oferă instrumente capabile să schimbe structura celor mai multe experiențe în așa fel încât acestea să poată genera continuitate. Am lucrat odată cu un tip care nu avea o problemă tocmai neobișnuită. Avea o relație afectivă cu o femeie. Dar punea preț mare și pe faptul că era atrăgător din punct de vedere sexual și se combina cu alte femei. Atunci când punea în evidență semnale sexuale venite de la o femeie atrăgătoare, începea să se simtă vinovat din cauza valorii pe care o acorda relației sale.

Atunci când întâlnea o femeie atrăgătoare, sintaxa lui pentru atracție funcționa astfel: vedea acea femeie (Ve) și își spunea în sinea lui (Aid): „Femeia asta este grozavă, și mă dorește.” Acest lucru îi crea sentimentul sau dorința de a o urmări (Ki), și uneori dorința devenea realitate și atunci trecea la fapte (Ke). Dar atât dorința, cât și orice altă aventură romantică ce urma, intra în conflict violent cu nevoia lui de a avea o relație stabilă în doi, ceea ce pentru el reprezenta o dorință majoră.

L-am învățat să adauge un element nou la strategia lui, care fusese Ve-Aid-Ki-Ke. I-am planificat-o în așa fel încât, cum vedea o femeie (Ve) și își spunea: „Uite ce femeie frumoasă, și mă dorește” (Aid), i-am adăugat o altă frază interioară auditivă: „și eu o iubesc pe femeia cu care sunt acum.” Apoi l-am pus să-și imagineze femeia cu care avea o relație intimă ca fiind zâmbitoare și privindu-l foarte drăgăstos (Vi), ceea ce i-a generat un nou sentiment interior tactil, care l-a făcut să-i vină chef s-o iubească pe cea cu care avea deja relația. L-am determinat să-și instaleze această strategie prin repetiție. L-am pus să privească o femeie față de care să se simtă atras, să-și spună: „Uite ce femeie frumoasă, și mă dorește,” să spună apoi imediat noua replică auditivă interioară: „și eu o iubesc pe femeia cu care sunt acum,” pe un ton drăgăstos, apoi să-și imagineze partenera zâbindu-i drăgăstos. L-am pus să facă acest lucru de mai multe ori până când i l-am instalat ca pe o schemă de șfichiuire, așa încât, ori de câte ori trecea pe lângă el o femeie atrăgătoare, să-l facă imediat să aplice această nouă schemă.

Această strategie i-a permis să rezolve ambele probleme. Vechea lui strategie îl trăgea simultan în două direcții opuse, punându-i la grea încercare relația stabilă. Iar suprimarea pornirii de a se simți atrăgător îl frustra și îi crea conflictul interior. Noua strategie îi permite să aibă sentimentele pozitive de atracție de care are nevoie, îndepărtând în același timp conflictul care îi submina relația. Acum, cu cât vede mai multe femei atrăgătoare, cu atât îi crește dorința de a o iubi pe cea cu care este.

Modalitatea fundamentală de folosire a acestor valori este să le întrepătrundem cu metaprograme pentru a ne putea motiva și înțelege pe noi înșine și pentru a-i putea motiva și înțelege și pe alții. Valorile constituie filtrul fundamental. Metaprogramele sunt scheme operative care orientează cele mai multe dintre percepțiile noastre și, implicit, comportamentele noastre. Dacă știi cum să le folosești combinate, îți poți dezvolta cele mai exacte scheme de motivare.

Am lucrat odată cu un tânăr care era atât de iresponsabil încât ajunsese să-și scoată părinții din miști. Problema lui era că trăia atât de intens momentul, încât nu mai lua în seamă nici un fel de urmări. Dacă lucrurile se petreceau de așa manieră încât nu venea acasă toată noaptea, nu însemna că era iresponsabil. Dar era receptiv la acele lucruri care se aflau direct în fața lui (spre care se simțea atras), și nu la consecințele faptelor lui (lucruri de care să se îndepărteze).

Când l-am întâlnit și am stat de vorbă cu el, i-am evidențiat metaprogramele. Am constatat că avea tendința să se apropie de ceva și că acționa sub impulsul necesității. Am început apoi să-i pun în evidență valorile. Am constatat că avea trei valori pe care pune mare preț: siguranță, fericire și încredere. Acestea erau cele trei mari lucruri de care avea nevoie în viață.

Am stabilit astfel un raport, potrivit-mă pornirilor lui și oglindindu-l. Apoi, continuând pe aceleași idei, am început să-i explic cum comportamentele lui îi subminau toate acele lucruri pe care el pune mare preț. Tocmai se întorsese acasă după ce lipsise două zile întregi, fără să fi cerut voie și fără să le fi dat vreun semn părinților aduși la disperare. I-am spus că aceștia își pierduseră toată răbdarea și că felul lui de a se purta avea să submineze toată siguranța, fericirea și încrederea pe care familia lui i le ofereau. Dacă el continua astfel, ar putea ajunge într-un loc lipsit de siguranță, fericire și încredere. Putea fi închisoarea. Putea fi școala de corecție. Dar dacă nu era destul de responsabil ca să locuiască acasă, părinții lui erau hotărâți să-l trimită într-un loc unde să răspundă altcineva pentru el.

I-am oferit astfel ceva de care să simtă nevoia să se îndepărteze, ceva care era în antiteză cu valorile lui. (Cei mai mulți oameni, chiar dacă în mod normal sunt înclinați să se apropie de ceva, se vor îndepărta totuși de perspectiva de a pierde o valoare-cheie.) I-am expus apoi alternativa imbatabilă, ceva de care să fie tentat să se apropie. I-am dat sarcini precise care să-i servească drept procedură de evidență pentru părinții lui care să folosească la a-i determina să-i ofere în continuare valorile de siguranță.

fericire și încredere, atât de importante pentru el. Trebuia să fie acasă în fiecare seară la ora 10. Trebuia să-și găsească un serviciu în decurs de 7 zile. Trebuia să-și îndeplinească obligațiile din casă în fiecare zi. L-am anunțat că vom analiza ce a realizat după 60 de zile și că dacă își respecta înțelegerea, încrederea părinților lui va crește, tot așa cum se vor intensifica și fericirea lui personală și sentimentul de siguranță. I-am spus clar că acestea erau niște necesități, lucruri de care trebuia să se apropie chiar acum. Prima încălcare a promisiunii va fi considerată ca o greșeală din care să învețe ceva. A doua încălcare i-ar aduce un avertisment. La a treia încălcare, se considera ruptă înțelegerea și atunci trebuia să plece.

Ceea ce am făcut a fost să-i arăt niște lucruri de care să se îndepărteze imediat, pentru a-și păstra și a se bucura de lucrurile la care ținea. În trecut, nu avusese pur și simplu ceva de care să se apropie și care să susțină relația cu părinții săi. I-am mai pus în vedere că aceste schimbări erau absolut necesare și că îi dădeau o procedură precisă de evidență pe care trebuia s-o urmeze. Când am avut ultima oară știri despre el, încă se comporta ca un copil model. Valorile sale împreună cu metaprogramele i-au adus instrumentele fundamentale de motivare. Eu îi arătasem calea pe care să meargă ca să-și creeze siguranța, fericirea și încrederea de care avea nevoie.

*„Cel care știe multe de la alții, poate fi învățat, dar cel care se înțelege pe sine este mai inteligent. Cel care îi ține pe alții sub control poate fi puternic, dar cel care se stăpânește pe sine este și mai puternic.”*

*- Lao-Tsu, Tao Teh King*

Cred că observați cât sunt de explozive valorile și cât sunt de prețioase ca instrumente pentru schimbare. Înainte, valorile voastre au operat aproape în întregime la nivelul subconștientului. Acum aveți posibilitatea să le înțelegeți, dar să le și manevrați în scopul schimbării pozitive. Era o vreme când nu știam ce e acela atom, așa încât nu puteam să îi folosim puterea copleșitoare. A învăța despre valori înseamnă aproape același lucru pentru noi. Aducându-le la nivelul conștientului, putem obține niște rezultate pe care nu le puteam obține înainte. Ne putem juca pe niște butoane de a căror existență nici nu știam înainte. Țineți minte, valorile sunt sisteme de convingeri care au efecte globale. Făcând deci schimbările la nivelul valorilor - fie înlăturând conflicte fie măbind puterea valorilor

însuflețitoare - putem face schimbări profunde în întreaga noastră viață.

În loc să ne simțim stânjeniți de conflictele dintre valori pe care deabia

dacă le înțelegeam în trecut, acum înțelegem ce se petrece înlăuntrul nostru, sau între noi și ceilalți, și începem să ne gândim la noi

rezultate.

Putem face acest lucru în mai multe moduri. Putem reîncadra experiența așa încât să fie cât se poate de folositoare. Ne putem schimba procedurile de evidență manevrându-le submodalitățile, așa cum am făcut pe întreg

parcursul acestei cărți. Atunci când valorile se ciocnesc, conflictul real se petrece adesea într-una din multele proceduri de evidență. Putem minimaliza tabloul și sonorul atât de mult încât să facem conflictul insesizabil. În unele cazuri, putem schimba chiar valorile. Dacă aveți o valoare pe care vreți s-o plasați mai sus în ierarhia voastră, îi puteți schimba submodalitățile ca să semene mai mult cu valorile aflate în vârful ierarhiei. În majoritatea cazurilor, este mult mai ușor și mai de folos să ne ocupăm de submodalități, dar cred că vă dați seama cât de puternice pot fi aceste tehnici. În acest fel, puteți schimba nivelul importanței valorilor schimbând modul în care vi le reprezentați pentru creierul vostru.

De exemplu, am consiliat odată pe cineva a cărui valoare primordială era felul. Dragostea se afla pe locul 9 pe scara lui de valori. După cum probabil vă închipuiți, având o asemenea ierarhie de valori, făcea numeroase lucruri care însă nu presupuneau stabilirea de cine știe ce raporturi cu alte ființe omenești. Am constatat că își reprezenta valoarea nr. 1, folosul, ca pe un mare tablou, situat către dreapta, asociindu-i un anume ton. După ce l-a comparat cu felul în care își reprezenta o valoare aliată mult mai jos pe scara de valori, dragostea (o imagine mult mai mică în alb-negru, cu o poziție diferită, mai jos, mai întunecată și mai neclară), nu mai trebuia decât să fac submodalitățile valorii de rang inferior exact ca pe cele ale valorii de rang superior, iar pe cele ale valorii de rang superior să le fac ca pe cele ale valorii de rang inferior, apoi să creez o schemă de sfichiuire pentru a le fixa astfel. Prin acest procedeu, am schimbat modul în care își aprecia valorile; i-am răsturnat ierarhia. Dragostea a devenit valoarea nr. 1. Acest lucru a schimbat din temelii felul în care percepea lumea, ceea ce era de maximă importanță pentru el, și astfel, tipul acțiunilor pe care le făcea constant.

Schimbarea ierarhiei de valori a cuiva poate avea implicații uriașe care să nu iasă imediat la iveală. De obicei, cel mai bine este să începi prin a descoperi procedura de evidență a cuiva și prin schimbarea modului în care percepe dacă își realizează valorile, înainte de a-i schimba de fapt poziția valorilor în ierarhie.

Cred că vă dați seama cât de valoros poate fi acest lucru într-o relație personală. Să presupunem că valoarea nr. 1 a unei persoane este atractivitatea, nr. 2 este comunicarea deschisă, nr. 3 este creativitatea și nr. 4 - respectul. Există două abordări de creare a sentimentului de satisfacție în cadrul aceleiași reacții. Una este să treci pe locul 1 respectul și atractivitatea pe locul 4. În consecință, luați un individ care nu se mai simte atras de parteneră, și faceți acel sentiment mai puțin important decât respectul pentru ea. Atâta timp cât simte respect pentru ea, el simte că nevoia lui cea mai stringentă este împlinită. O abordare mai simplă și mai puțin radicală ar fi să determinați procedura lui de evidență pentru a găsi pe cineva atrăgător. Ce anume trebuie să vadă, să audă, să simtă? Apoi, fie schimbați acea strategie de atractivitate, fie îl determinați să

găsească împreună cu partenera ceea ce trebuie făcut pentru a satisface acea valoare.

Mulți dintre noi avem valori care se ciocnesc între ele. Am vrea să pornim în lume și să obținem rezultate remarcabile, și mai vrem să ne odihnim pe o plajă; mai vrem să ne petrecem timpul liber cu familia și vrem să putem munci atât de mult încât să fim apreciați la serviciu. Vrem siguranță și mai vrem pasiune. Este inevitabil conflictul între valori; el conferă o anume bogăție și textură vieții. Problema apare atunci când valorile noastre fundamentale ne trag în direcții opuse. După citirea acestui capitol, aruncați o privire asupra ierarhiei voastre de valori și asupra procedurilor de evidență pentru a descoperi unde sunt conflictele. Faptul că le vedeți cu claritate constituie primul pas în rezolvarea lor.

Valorile sunt factori primordialii atât pentru societate, cât și pentru individ. Istoria Statelor Unite din ultimii 20 de ani constituie un studiu derutant în privința importanței și variabilității valorilor. Ce altceva a însemnat revolta anilor '60 decât un exemplu catastrofal de valori aflate în conflict? Ca din senin, un uriaș segment din societate își declara vociferând valori care se ciocneau violent cu cele ale societății ca întreg. Multe dintre valorile cele mai de preț ale țării noastre - patriotism, familie, căsnicie, etica muncii - erau brusc puse sub semnul întrebării. A rezultat o perioadă de inconsecvență și zbucium social.

Există două mari diferențe între ce era atunci și ce este acum. Una dintre ele este că majoritatea puștanilor din anii '60 au găsit moduri noi și mai pozitive de a-și exprima valorile. În anii '60, cineva ar fi putut considera că libertate însemna să folosești droguri și să-ți lași părul să crească lung. Acum, în anii '80, același individ ar putea considera că a avea o afacere personală și a-și avea viața sub propriul control constituie calea cea mai sigură de a obține același rezultat. Cealaltă deosebire este că valorile noastre s-au schimbat. Dacă observi evoluția valorilor americane pe parcursul ultimilor 25 de ani, nu prea îți poți da seama de victoria unui set de valori asupra celuilalt. Poți observa însă că a apărut un nou set de valori. În unele privințe, ne-am întors la unele valori tradiționale privitor la patriotism sau la viața de familie. În altele, am adoptat multe dintre valorile anilor '60. Suntem mai toleranți, avem alte valori în privința drepturilor femeilor și ale minorităților, despre natura muncii productive și dătătoare de satisfacții.

Noutățile în privința valorilor constituie o lecție plină de învățăminte pentru noi toți. Se schimbă valorile, se schimbă și oamenii. Singurii care nu se schimbă sunt cei care nu respiră. Este important așadar să-ți dai seama de acel flux și să mergi o dată cu el. Țineți minte exemplul celor care rămân fixați pe un unic obiectiv, care află apoi că nu mai corespunde valorilor lor? Mulți dintre noi se pomenesc că se află în aceeași situație când și când. Calea de ieșire este să ne recunoaștem cu cea mai mare atenție valorile și procedurile de evidență pe care le-am clădit pentru acestea.

Trăim cu toții într-o oarecare nepotrivire, și n-avem încotro. Face parte din ambiguitatea condiției umane. Așa cum trec societățile prin perioade de flux, precum cel din anii '60, tot astfel și indivizii. Dar dacă suntem conștienți de cele ce se petrec, este mai bine să avem tăria să privim realitatea în față și să schimbăm ce se poate schimba. Dacă simțim nepotrivirea și nu o înțelegem, luăm adesea măsuri necorespunzătoare. Ne apucăm de fumat, ori de băut sau de altele de acest fel ca să scăpăm de frustrarea pe care nu o înțelegem. Așadar primul pas în abordarea conflictelor dintre valori este să le înțelegem. Formula Succesului Suprem se verifică în cazul valorilor, ca și în alte cazuri. Trebuie să știi ce vrei -valorile tale primordiale și ierarhia ta de valori. Trebuie să treci la fapte. Trebuie să-ți dezvolti acuitatea senzorială pentru a ști ce urmărești. Și mai trebuie să-ți dezvolti flexibilitatea de a te schimba. Dacă manifestările tale comportamentale actuale nu se potrivesc cu valorile tale, trebuie să-ți modifice aceste manifestări pentru a soluționa conflictul.

Mai trebuie lămurit un lucru. Amintiți-vă, luăm model tot timpul de la alții. Copiii noștri, angajații noștri precum și asociații noștri de afaceri iau model după noi în fel și chip. Dacă vrem să fim niște modele demne de copiat, nimic nu este mai important decât să dovedim că avem valori consistente și comportament consecvent. Este important să modelezi comportamente, dar valorile sunt mai importante decât aproape orice altceva. Dacă insiști într-un angajament, dar duci o viață evident nefericită și derutată, cei care te iau drept model vor lega ideea de angajament de nefericire derutată. Dacă însă te ții de un angajament și viața ta reflectă entuziasm și bucurie, atunci oferi un model potrivit care leagă angajamentul de bucurie.

Gândește-te la oamenii care ți-au influențat cel mai mult viața. Sunt șanse ca ei să-ți fi oferit modelele cele mai eficiente și mai potrivite. Sunt acei oameni ale căror valori și comportamente ți-au oferit cel mai însuflețitor și mai atrăgător model de succes. Forțele motivaționale cele mai importante din istorie, cărțile religioase precum Biblia, nu înseamnă altceva decât afirmarea unor valori. Pildele pe care le dau, situațiile descrise, sunt modele care au îmbogățit viețile celor mai mulți oameni de pe planetă, conferind o mare putere acelor valori.

Descoperirea valorilor unui om este doar o chestiune de a afla ce este cel mai important pentru el. Știind acest lucru, poți afla mai ușor nu numai nevoile aceluși om, dar și pe ale tale. În capitolul care urmează, vom privi mai îndeaproape la cele cinci lucruri cu care trebuie să se confrunte orice om de succes, și să se descurce cu ele, pentru a folosi și aplica tot ceea ce am discutat până acum în această carte. Eu le numesc...

## Capitolul XIX

# Cele cinci secrete ale bogăției și fericirii

*„ Omul nu este un produs al împrejurărilor. Împrejurările sunt produsul omului.”*

*- Benjamin Disraeli*

Acum aveți resursele necesare ca să vă luați complet în stăpânire viața. Aveți capacitatea să vă formați reprezentări interioare și să generați niște stări care să ducă la succes și putere. Dar a avea capacitatea nu este totuna cu a o folosi. Există anumite experiențe care mai mereu transpun oamenii în stări neproductive. Drumurile au cotituri, apele au vârtejuri care pândesc oamenii mai mereu. Există experiențe care îi împiedică constant pe oameni să arate ce pot. Aș vrea ca în acest capitol să vă ofer o hartă care arată unde sunt primejdiile și ce trebuie să știți ca să le învingeți.

Eu le numesc cele cinci secrete ale bogăției și fericirii. Dacă veți folosi toate capacitățile pe care le aveți în momentul de față, dacă aveți de gând să arătați tot ce puteți, va trebui să înțelegeți aceste secrete. Fiecare om de succes trebuie s-o facă, mai devreme sau mai târziu. Dacă o veți face, dacă le puteți manevra constant, viața voastră va fi un succes de nestăvilit.

Nu demult, mă aflu în Boston. Într-o seară, după un seminar, am ieșit să fac o scurtă plimbare la miezul nopții în Copley Square. Priveam absorbit clădirile de tot felul, de la zgârie-nori moderni până la niște structuri care au vârsta Americii, când am observat un om care venea împleticindu-se către mine. Arăta de parcă ar fi dormit pe străzi săptămâni în șir. Trăznea a alcool și părea să nu se mai fi bărbierit de luni de zile.

Mi-am închipuit că vine la mine să-mi ceară bani. Ei bine, parcă mi-a citit pe față gândul. S-a apropiat și m-a întrebat: „Dom'le, n-ai putea să-mi împrumuți un bănuț?” Mai întâi m-am întrebat dacă voiam să-i răsplătesc purtarea. Apoi mi-am zis că nu voiam să-l fac să sufere. Oricum, un bănuț mai mult sau mai puțin nu însemna mare lucru. Așa că m-am hotărât ca măcar să încerc să-i dau o lecție. „Un bănuț? Asta vrei, un bănuț?” Iar el

mi-a răspuns: „Doar un bănuț.” Așa că am băgat mâna în buzunar, am scos un bănuț și i-am spus: „Viața este dispusă să plătească orice preț i-ai cere.” Individul m-a privit năucit, după care a plecat clătănându-se.

Uitându-mă după el cum se îndepărta, m-am gândit la deosebiri dintre cei care reușesc și cei care eșuează. Mă întrebam: „Care este deosebirea dintre mine și el? De ce viața mea este o bucurie că pot să fac ce vreau, când vreau eu, unde vreau eu, cu cine vreau eu, atâta cât vreau eu? Poate că el are 60 de ani și își duce traiul pe străzi, cerșind câte un bănuț. Oare a coborât Dumnezeu pe pământ și a zis: «Robbins, tu ai fost cuminte. Tu să-ți trăiești viața de vis»? Nicidecum. Mi-a dat cineva niște resurse sau avantaje mai deosebite? Nu cred. Am fost odată într-o stare aproape tot atât de rea ca a lui, deși nu beam atâta alcool și nici nu dormeam pe străzi. Cred că una din deosebiri este răspunsul pe care i l-am dat - că viața este dispusă să-ți plătească orice preț i-ai cere. Cere-i un bănuț, și asta vei căpăta. Cere-i bucurie și succes răsunător, și vei obține și așa ceva. Tot ce am citit mă convinge că, dacă înveți să-ți dirijezi stările și comportamentele, poți schimba orice. Poți să înveți ce să ceri de la viață, și poți fi sigur că vei primi. În lunile care au urmat, am întâlnit mai mulți oameni ai străzii și i-am întrebat despre viața lor și cum au ajuns acolo. Am început să constat că trecusem prin încercări similare - și eu și ei - doar că nu le tratasem la fel.

*" Cum vorbești, așa ți se va răspunde. "*

*- Proverb grecesc*

Hai-deți să vă împărtășesc cele cinci secrete pe care să le folosiți ca pe niște semne de circulație pe drumul spre succes. Nu au nimic din cale afară de profund sau abstract. Dar sunt cruciale. Dacă ajungeți să le stăpâniți, nu mai există nici o stavilă în calea reușitei. Dacă nu le veți folosi, deja v-ați pus stavilele în ascensiunea voastră. Startul este asigurat de afirmare și gândire pozitivă, dar nu este numai atât. Afirmarea fără disciplină este începutul deziluziei. Afirmarea dublată de disciplină face minuni.

Iată care este primul secret al bogăției și fericirii. *Trebuie să învățați să struniți frustrarea.* Dacă vreți să deveniți tot ce vă doriți, faceți tot ce vă stă în putință, ascultați tot ce se poate asculta, vedeți tot ce se poate vedea, dar trebuie să învățați să struniți frustrarea. Frustrarea omoară visele. Se întâmplă mereu. Frustrarea poate schimba o atitudine pozitivă într-una negativă, o stare dătătoare de puteri într-una care mutilează. Cel mai rău lucru pe care îl poate genera o atitudine negativă este că elimină auto-disciplina. Și dacă dispare disciplina, s-au dus și rezultatele pe care le doriți.

Așadar, ca să vă asigurați de reușită pe termen lung, trebuie să învățați cum să vă disciplinați frustrarea. Să vă spun ceva. Cheia succesului este o frustrare masivă. Uitați-vă la orice mare succes, și veți vedea câtă frustrare implică. Oricine vă spune altceva, nu știe nimic despre realizare. Există



două feluri de oameni - cei care au știut să țină în frâu frustrarea și cei care și-ar fi dorit să facă astfel.

Există o companie mică numita Federal Express. A înființat-o un tip pe nume Fred Smith, care a reușii să ridice o afacere de multe milioane din maldăre de frustrare. Când a pornit afacerea, după ce și-a finanțat-o cu ultimul bănuț pe care l-a avut, a sperat să poată livra cam 150 de pachete. Dar nu a reușit să trimită decât 16, dintre care 5 au fost trimise acasă la unul dintre angajații săi. De aici, lucrurile au mers din rău în mai rău. Periodic, angajații își încasau plata în produse, pentru că nu erau fonduri care să acopere cecurile. De nenumărate ori avioanele lor au fost pe punctul de a fi repuse în posesie, și uneori a fost nevoie de câte o zi în care să se vândă marfă cu preț redus pentru a putea depăși impasul. Federal Express este acum o companie miliardară. Singurul motiv pentru care încă există este faptul că Fred Smith a fost capabil să depășească frustrare după frustrare.

Există oameni care sunt bine plătiți ca să țină frustrarea în frâu. Dacă ești lefter, este pentru că nu ai de a face cu prea multă frustrare. Îți zici: „Păi, sunt lefter, de-asta sunt frustrat.” Este tocmai pe dos. Dacă ai avea parte de mai multă frustrare, atunci ai fi bogat. Una dintre deosebirile majore dintre oameni care sunt asigurați din punct de vedere financiar și cei care nu sunt, este modul în care au strunit frustrarea. Nu sunt așa de lipsit de inimă încât să afirm că sărăcia nu presupune frustrări uriașe. Vreau doar să spun că dorința de a nu mai fi sărac te frustrează tot mai mult până când în sfârșit, reușești. Unii spun că oamenii care au bani nu au nici o problemă. Dacă au destule pe cap, probabil că au mai multe probleme. Dar știu cum să se descurce cu ele, cum să găsească noi strategii, noi alternative. Țineți minte, a fi bogat nu înseamnă doar să ai bani. O relație minunată te pune la încercare și îți dă de lucru. Dacă nu vrei să ai probleme, n-ar trebui să te implici în nici o relație. Sunt multe frustrări pe drumul către orice reușită - fie ea în afaceri, într-o relație ori în viață.

Marele dar pe care ni-l oferă Optimum Performance Technologies® este că ne învață cum să strunim eficient frustrarea. Poți face ca anumite lucruri care înainte te frustra, acum să-ți dea avânt. Instrumente precum PNL nu sunt doar pentru a încuraja o gândire pozitivă. Problema legată de gândirea pozitivă este că trebuie mereu să te gândești la ea - și atunci este adesea prea târziu să mai faci ceea ce vroiai să faci.

Ceea ce oferă PNL este un mod de a transforma stresul în oportunitate. Știi deja ce trebuie să faci ca să schimbi imaginile care altădată te deprimeau, cum să le faci să pălească și să dispară sau să le faci să-ți ofere încântare. Nu este prea greu. Știi deja cum s-o faci.

Iată o formulă în două faze pentru eliminarea stresului. Faza 1: nu-ți bate capul cu fleacuri. Faza 2: toate sunt fleacuri.

Toți oamenii realizați învață că succesul este îngropat dincolo de frustrare. Din nefericire, unii dintre ei nu ajung până dincolo. Cei care nu reușesc să-și atingă țelul sunt de obicei ținuți în loc de frustrare. Ei lasă frustrarea să-i

împiedice să treacă la fapte care să-i susțină în realizarea obiectivelor propuse. Nu poți trece de acest baraj decât arând prin frustrare, luând fiecare piedică drept un semnal din care poți învăța, și avântându-te mereu. Mă îndoiesc că sunt mulți oameni realizați care nu s-au ciocnit de așa ceva.

Iată și al doilea secret. *Trebuie să înveți cum să iei o respingere.* Atunci când repet acest lucru la un seminar, simt în aerul din sală cum se schimbă fiziologia. Există oare un alt cuvânt în limbajul omenesc care să înțepe mai rău decât cuvântul „nu”? Dacă lucrezi în comerț, care este deosebirea între a câștiga 100.000 \$ și 25.000 \$? Deosebirea principală stă în a învăța cum să procedezi când ești respins, așa încât această teamă să nu te facă să te lași. Cei mai buni negustori sunt cei care au fost cel mai mult respinși. Ei sunt aceia care se folosesc de orice „nu” ca să-i propulseze spre următorul „da”.

Cea mai mare piatră de încercare pentru oamenii vremurilor noastre este cum să se descurce cu cuvântul „nu”. Vă mai amintiți întrebarea pe care v-am pus-o mai demult? Ce ați face dacă ați fi sigur că nu puteți eșua? Gândiți-vă la ea acum! Dacă ați ști că nu veți eșua, vi s-ar schimba comportamentul? V-ar permite să faceți exact ceea ce vreți să faceți? Atunci ce vă reține să faceți așa? Este vorba de acel cuvânt „nu”. Pentru a reuși trebuie să învățați să suportați înfrângerea, să știți cum să vlăguiți respingerea de orice putere.

Am lucrat odată cu un acrobat. Fusese atlet olimpic la săritura în înălțime, dar ajunsese să nu mai poată sări nici până la înălțimea propriei pălării. Mi-am dat seama imediat care era problema lui, când l-am văzut sărind. A lovit bara mergând aproape la sigur, după care a intrat într-un vârtej emoțional. Fiecare încercare ratată a ajuns să fie o mare ratare. L-am chemat la mine și i-am spus că dacă vrea să lucreze cu mine, va trebui să nu mai facă așa ceva. Tot ce încerca era stocat ca eșec. Își trimitea către creier mesaje care întăreau imaginea eșecului, așa că atunci când sărea, totul era pregătit dinainte. De fiecare dată când sărea, creierul său era mai preocupat de eșec decât să fie într-o stare productivă care aduce succes.

I-am spus că dacă atingea din nou bara, să-și spună în sinea lui: Aha! O altă distincție, nu, @\* & ^% \$ @ & \* !!! Un alt Eșec. Trebuia să se transpună la loc într-o stare productivă și să încerce iar. După trei încercări, sărea mai bine decât o făcuse în doi ani. Nu ia prea mult ca să te schimbi. Diferența dintre 2 m și 2,20 m este de 10%. Nu e o mare diferență în înălțime, dar înseamnă mult ca performanță. Tot astfel, micile schimbări pot schimba mult calitatea vieții.

Ați auzit vreodată de un tip, Rambo? Sylvester Stallone? Credeți că s-a înființat la ușa vreunui impresar sau studio și a auzit:

„Hei, ne place corpul tău. Ți dăm un rol într-un film”? Nu tocmai. Sylvester Stalone a devenit un succes pentru că a fost capabil să țină piept la respingere după respingere. De când a început, a fost respins de mai bine de o mie de ori. S-a dus la fiecare impresar din New York și cu toții i-au spus nu. Dar el

nu s-a lăsat, a tot încercat și în cele din urmă a jucat într-un film, Rocky. A auzit cuvântul „nu” de o mie de ori, după care a bătut la ușa nr. 1001.

De câte ori suportați să auziți „nu”? De câte ori ați vrut să vă duceți să vorbiți cu cineva care vi se părea atrăgător, după care v-ați hotărât să n-o faceți, pentru că nu voiăți să auziți cuvântul „nu”? Câți dintre voi ați luat hotărârea să nu cereți un anumit post sau să dați un telefon prin care să propuneți o oportunitate de afaceri sau nu v-ați prezentat la o probă pentru un rol, pentru că nu voiăți să fiți respins? Gândiți-vă, ce prostie! Gândiți-vă cum vă puneți stavile doar din teama pentru acel cuvântel de două litere. Cuvântul în sine nu are nici o putere. Nu te tai în el, nu te vlăguiește de puteri. Puterea i se trage din limitele pe care te face să ți le impui. Și ce creează oare gândirea limitată? O viață limitată.

Așadar, atunci când învățați să vă dirijați creierul, puteți învăța să stăviliți și respingerea. Vă puteți chiar ancora așa încât cuvântul „nu” să vă mobilizeze. Puteți lua fiecare respingere și s-o transformați într-o oportunitate. Dacă lucrați în comerțul prin telefon, vă puteți ancora în așa fel încât gestul de a lua receptorul să vă dea o încântare și nu să vă provoace teama de respingere. Țineți minte, succesul este îngropat dincolo de respingere.

Nu există succes adevărat fără respingere. Cu cât ești respins mai mult, cu atât mai bine, cu atât înveți mai mult, cu atât ești mai aproape de obiectivul tău. Cu prima ocazie cu care ești respins, îmbrățișează persoana care a făcut-o. Aceasta îi va schimba fiziologia. Preschimbă „nu-urile” în îmbrățișări. Dacă ajungi să rezisti respingerii, vei învăța să obții tot ceea ce îți dorești.

Iată cel de-al treilea secret al bogăției și fericirii. *Trebuie să înveți să rezisti presiunii financiare.* Singurul mod de a nu avea parte de presiune financiară este să nu ai finanțe deloc. Există multe feluri de presiune financiară, care au distrus mulți oameni. Ele duc la lăcomie, invidie, deziluzie sau paranoia. Îți pot distruge sensibilitatea și goni prietenii. Dar ține minte un lucru, am spus că pot, nu că o vor face. A ține în frâu presiunea financiară înseamnă să știi cum să obții și cum să oferi, cum să câștigi și cum să economisești.

Când am început să câștig bani, am început să am alte necazuri. Prietenii mei au început să mă ocolească. Îmi spuneau: „Acum ești în bani. Ce-ți mai pasă?” Iar eu le spuneam: „Nu sunt în bani. Doar am ceva bani.” Ei nu vedeau așa lucrurile. Oamenii începuseră dintr-o dată să mă considere altfel, pentru că aveam acum alt statut financiar. Unii erau foarte supărați. Acesta este un fel de presiune financiară. A nu avea destui bani, este un alt fel de presiune financiară. Poate că simțiți zilnic această presiune. Asta este situația celor mai mulți. Dar indiferent câți bani ai avea - mulți sau puțini - presiunea financiară nu te ocolește.

Ține minte că toate faptele noastre în viață sunt călăuzite de filosofia noastră, reprezentările noastre interioare care ne călăuzesc modul cum

acționăm. Ne dau modele de urmat în comportare. George S. Clason a pus la dispoziție un model valoros de a învăța cum să abordăm presiunea financiară, în cartea sa, *The Richest Man in Babylon* (Cel mai bogat om din Babilon). Ați citit-o? Dacă ați citit-o, mai citiți-o o dată. Dacă nu, mergeți repede și cumpărați-o. Este o carte care vă face pe deplin bogat, fericit și cu chef de viață. După părerea mea, cel mai important lucru care trebuie învățat din această carte este să iei 10 % din tot ceea ce câștigi și să le dai. Chiar așa. De ce? Unul din motive este că ar trebui să pui la loc ceea ce iei. Un altul este că generează valoare și pentru tine, și pentru alții. Cel mai important este că spune lumii întregi și subconștientului tău că este mai mult decât de-ajuns. Și aceasta este o credință foarte puternică pe care merită s-o nutrești. Dacă e mai mult decât de-ajuns, atunci înseamnă că poți avea ce-ți dorești tu, și alții pe lângă tine. Și când nutrești un asemenea gând, el devine realitate.

Când începi să dai cei 10 %? Atunci când ești celebru și bogat? Nu. Ar trebui s-o faci atunci când ești la început. Pentru că acei bani la care renunți sunt precum grăunțele de sămânță. Trebuie să îi investești, nu să-i cheltuiești, și cea mai bună cale de a-i investi este să renunți la ei ca să producă valoare pentru alții. Nu va fi o problemă cui să-i dai. Sunt nevoiași destui în jurul nostru. Unul dintre cele mai valoroase lucruri legate de asta este felul în care te face să te simți. Atunci când ești genul de om care încearcă să afle care sunt nevoile altora și să le mai aline, te face să te simți altfel față de tine. Și din acel fel de sentimente sau stări, îți trăiești viața într-o atitudine de recunoștință.

Am avut norocul să mă întorc zilele trecute la fostul meu liceu din Glendora, California. Fac un proiect pentru profesori și am vrut să-mi arăt recunoștința față de dascălii care mi-au influențat viața. Când am sosit acolo, mi-am dat seama că din program fusese exclus un curs care mă învăța cum să mă exprim, din lipsă de fonduri, dar și pentru că unii consideraseră că nu era suficient de important. Așa că am pus eu la dispoziție fondurile pentru curs. Am dat înapoi astfel o parte din ceea ce mi se dăduse altădată. N-am făcut-o ca să fac pe grozavul. Ci pentru că am considerat-o ca pe o datorie. Și nu este un sentiment plăcut să știi că atunci când ai o datorie, poți s-o și achiți? Acesta este adevăratul motiv pentru care ai bani. Cu toții avem datorii pozitive. Motivul pentru care ai bani este să fii în stare să-ți plătești datoriile.

Când eram copii, părinții noștri munceau din greu ca să ne poarte de grijă. Din cele mai diferite motive, mereu ne aflam într-un mare impas financiar. Îmi aduc aminte că odată, de Ziua Recunoștinței, nu aveam bani deloc. Situația era sumbră, până când a venit cineva la noi la ușă cu o cutie plină cu conserve și cu un curcan. Omul care le-a adus ne-a spus că erau de la cineva care știa că noi nu am fi cerut de la nimeni, că ne iubea și că voia să ne bucurăm și noi din plin de această sărbătoare. N-am uitat niciodată ziua aceea. Așa că în fiecare Zi a Recunoștinței, fac ceea

ce a făcut altcineva pentru mine în acea zi: mă duc și cumpăr de-ale gurii cam cât să ajungă o săptămână și le trimit unei familii nevoiașe. O trimit prin comisionar, așa cum am primit-o și noi de la cel care ne-a dăruit acea zi, nu eu în persoană. Întotdeauna pun și un bilet în care scriu: „Toate acestea sunt de la cineva căruia îi pasă de voi și speră să aveți grijă de voi ca într-o zi să puteți face la rândul vostru același lucru pentru altcineva aflat la nevoie.”

Pentru mine, a devenit unul din momentele importante din întregul an. Să vezi fețele oamenilor cum arată când află că există cineva căruia îi pasă de ei - pentru care contează - asta înseamnă viața. Într-unul din ani am vrut să ofer curcani în Harlem, dar nu aveam o furgonetă sau măcar o mașină, și era închis peste tot. Cei care urmau să mă ajute mi-au sugerat: „Hai să renunțăm anul acesta,” dar eu am zis: „Nu, am de gând s-o fac.” Atunci m-au întrebat: „Cum ai de gând s-o faci? N-ai nici măcar o furgonetă ca să transporti mâncarea.” Le-am spus că erau o mulțime de furgonete pe străzi; trebuie doar să găsim pe cineva dispus să ne ducă. Am început să încerc să opresc furgonete, nu este o practică pe care v-o recomand în New York. Mulți dintre șoferi consideră că se află într-o misiune de caută-și-distruge, iar faptul că era Ziua Recunoștinței nu schimba cu nimic lucrurile.

Așa că m-am dus lângă un semafor și am început să batem în geamul furgonetelor care opreau, spunând oamenilor că le ofeream 100 \$ dacă ne duceau în Harlem. Când am văzut că nici asta nu prea mergea, mi-am schimbat puțin mesajul. Le spuneam că vroiam să le răpesc o oră și jumătate din timpul lor ca să livrez alimente unor oameni nevoiași dintr-un „cartier defavorizat” al orașului. Asta ne-a mai apropiat puțin de obiectiv.

Mă hotărâsem că voiam o furgonetă destul de mare ca să ducem cât mai multe alimente. Și a venit o furgonetă minunată, de un roșu fumuriu, care a tras lângă trotuar; era mai lungă și avea și un spațiu suplimentar în spate. Mi-am zis: „Asta e!” Unul dintre oamenii mei a traversat repede strada și a prins-o la stop, i-a bătut în geam și i-a oferit șoferului 100 \$ dacă ne ducea acolo unde voiam să ajungem. Șoferul a zis: „Uite ce e, nu trebuie să-mi dați bani. Aș fi fericit să vă ajut.” Era a zecea persoană pe care o solicitasem. Apoi a întins mâna să-și ia pălăria și și-a pus-o pe cap. Pe ea scria Armata Salvării. Era Căpitanul John Rondon, și a vrut să se asigure că duceam alimente unor oameni care chiar aveau nevoie de ele.

Așa că în loc să ducem alimente doar în Harlem, am dus și în South Bronx, care este unul dintre cele mai năpăstuite locuri din țară. Am trecut pe lângă maidane și clădiri care arătau ca după bombardament, până la o băcănie din South Bronx. De acolo am cumpărat alimente și le-am împărțit celor care locuiau în zonă fără repartiție, refugiați din oraș, oameni ai străzii și unor familii care se luptau să ducă un trai decent.

Nu știu cât de mult le-am schimbat viața acelor oameni, dar după cum spunea Căpitanul Rondon, le-a schimbat credința despre oameni grijulii. Nu poți nicicum cumpăra cu bani ceea ce obții atunci când dai de la tine.

Nici o sumă de bani din planul financiar n-ar putea face pentru tine ceea ce capeți oferind acele 10%. Te învață ce pot face banii, dar te mai învață și ce nu pot face. Acestea sunt două dintre cele mai prețioase lecții pe care le poți învăța. Consideram că cea mai bună cale să-i ajuți pe săraci era să fii unul dintre ei. Am constatat însă că și reversul este valabil. Cea mai bună cale să-i ajuți pe cei săraci este să fii un model de alte posibilități, să-i faci să priceapă că mai sunt și alte alternative, și să-i ajuți să-și dezvolte resurse ca să se poată descurca singuri.

După ce renunți la cei 10% din venitul tău, mai scoate 10% ca să-ți scazi din datorii și alți 10% pentru a forma capital pentru investiții. Trebuie să trăiești din 70% din ceea ce câștigi. Trăim într-o societate a capitalului, în care majoritatea ființelor omenești nu sunt capitaliști. Ca urmare, nu au stilul de viață pe care și-l doresc. De ce să trăim într-o societate a capitalului, înconjurați de oportunități și să nu profităm chiar de sistemul pe care înaintașii noștri s-au luptat să-l creeze? Învățați să vă luați banii și să-i folosiți ca pe un capital. Dacă îi cheltuiți, nu veți putea aduna niciodată un capital. Nu veți avea niciodată resursele de care aveți nevoie. Se spune că în California, venitul mediu anual este acum de 25.000 \$.

Cheltuielile sunt în medie de 30.000 \$. Diferența se numește presiune financiară. Nu trebuie să intrați în această categorie.

Ideea de bază este că banii sunt la fel ca alte lucruri. Îi poți face să lucreze în avantajul tău, sau îi poți lăsa să lucreze împotriva ta. Ar trebui să știi să vă ocupați de bani așa cum o faceți cu orice altceva în mintea voastră, cu același rost și eleganță. Învățați să câștigați, să economisiți și să dați. Dacă puteți face asta, veți învăța să struniți presiunea financiară, iar banii nu vor mai constitui un stimul care să vă transpună într-o stare negativă care să vă facă nefericiți sau să vă determine să-i tratați pe cei din jurul vostru într-un mod deloc înălțător.

Când veți reuși să stăpâniți primele trei secrete, veți începe să vă trăiți viața ca pe un uriaș succes. Dacă puteți ține în frâu frustrarea, respingerea și presiunea financiară, nu mai există nici o limită pentru ceea ce puteți face. Ați văzut-o vreodată pe Tina Turner cântând? Este o persoană care a avut parte de toate trei, din plin. După ce a ajuns vedetă, și-a pierdut căsnicia, și-a pierdut banii și și-a petrecut opt ani într-un purgatoriu al lumii artistice, în holuri de hotel și cluburi de doi bani. Nu reușea niciodată să îi facă pe alții să îi returneze apelurile telefonice, nici vorbă să-i ofere un contract de înregistrare pe disc. Dar ea încerca să păstreze legătura, nu lua în seamă „nu-urile”, continua să lucreze ca să-și plătească din datorii și să-și pună ordine în casa ei financiară. În cele din urmă a reușit să urce din nou în lumea divertismentului.

Deci orice se poate. Și aici intervine secretul nr. 4. *Trebuie să înveți să-ți strunești mulțumirea de sine.* Ați văzut în viața voastră oameni sau celebrități sau sportivi care ajung să aibă mare succes, după care stagnează, încep să se simtă bine, și pierd ceea ce i-a făcut să ajungă acolo unde sunt.

*„Lucrul îndelung șlefuit tot neterminat este  
dacă trebuie să-i asiguri viitorul. ”*

*- Lao-Tsu, Tao Teh King ...*

Confortul poate fi una din emoțiile cele mai dezastruoase pe care le poate încerca un corp. Ce se întâmplă când cineva se simte prea confortabil? Nu se mai dezvoltă, nu mai muncește, nu mai creează valoare adăugată. Nu trebuie să vă simțiți prea confortabil. Dacă cumva vă simțiți așa, sunt șanse să vă opriți dezvoltarea. Cum spunea Bob Dylan? „Acela care nu este ocupat că s-a născut, este ocupat să moară.” Dacă nu urcați, atunci alunecați. Ray Kroc, fondatorul firmei McDonald's, a fost întrebat odată, dacă ar fi să dea cuiva un sfat care să-i garanteze succesul pe viață, care ar fi acela?

El a răspuns, să țină minte doar atât: Când ești verde, crești; când te coci, putrezești. Cât timp rămâi verde, crești. Poți face din orice experiență o oportunitate de creștere, sau poți face din ea o invitație la decădere. Poți considera ieșirea la pensie ca fiind începutul unei vieți mai îmbelșugate, ori o poți vedea ca pe sfârșitul vieții tale active. Poți vedea succesul ca pe o trambulină pentru lucruri mai mărețe, sau îl poți vedea ca pe un loc de odihnă. Iar dacă o iei drept loc de odihnă, s-ar putea să nu-l poți păstra prea mult.

Unul dintre felurile mulțumirii de sine vine din comparație. Obişnuim să cred că o duceam bine, pentru că o duceam mai bine comparativ cu oamenii pe care îi cunoșteam. Este una dintre cele mai mari greșeli care se pot face. Poate că înseamnă că prietenii tăi nu o duc prea bine. Învață să te judeci după țelurile tale, și nu după ceea ce par să facă și colegii tăi. De ce? Pentru că întotdeauna vei găsi oameni care să justifice ceea ce faci tu.

Nu făceai așa și când erai copil? N-ai spus niciodată: „Johnny a făcut asta, de ce n-aș putea și eu?” Probabil că mama ta ți-a spus: „Ei bine, mie nu-mi pasă ce face Johnny.” Și avea dreptate. N-ar trebui să-ți pese nici ție ce fac Johnny, Mary sau familia Jones. Să-ți pese de ceea ce ești tu capabil să faci. Să-ți pese de ceea ce crezi tu și de ceea ce vrei tu să faci. Acționează conform unui set de țeluri dinamice, care te însuflețesc, te ajută să te dezvolti, să faci ceea ce dorești tu, și nu ceea ce a făcut altcineva. Întotdeauna va exista cineva care să aibă mai mult decât ai tu, dar și altcineva care va avea mai puțin. Nici una din aceste situații nu contează. Trebuie să te judeci pe tine după țelurile tale, nimic altceva.

*„Lucrurile mărunte afectează mințile mărunte.”*

*- Benjamin Disraeli*

Iată o altă modalitate de evitare a mulțumirii de sine. Ține-te departe de seminarele la o ceașcă cu cafea. Înțelege ce vreau să spun. Sunt ședințele la care sunt luate în discuție obiceiurile de serviciu, viața sexuală, situația



materială și orice alte probleme ale celorlalți. „Seminarele la o ceașcă cu cafea” sunt sinucidere curată. Îți otrăvesc creierul abătându-ți atenția asupra vieții particulare a altora, în loc să te lase să te concentrezi pe ceea ce poți face tu ca să-ți îmbogățești experiența de viață. Este foarte ușor să cazi în capcana acestor „seminare”, dar ține minte că oamenii care pătesc așa nu fac altceva decât să fugă de plictiseala generată de incapacitatea lor de a obține rezultatele pe care le doresc în propria viață.

Există o vorbă pe care o tot spunea Rolling Thunder, înțeleptul indian: „Vorbește numai dacă ești bine intenționat.” Ține minte, ceea ce ne iese pe gură, se întoarce tot la noi. Te previn să te ții departe de gunoaiile existenței. Nu te specializa în fleacuri. Dacă vrei să te complaci în medio-critate, pierde-ți vremea bârfind cine se culcă cu cine. Dacă însă vrei să fii altfel, mobilizează-te singur, pune-te la încercare, fă ceva deosebit cu viața ta.

Îată și ultimul secret. *Dă întotdeauna mai mult decât te aștepti să primești.* Acesta s-ar putea să fie cel mai important dintre toate secretele, pentru că el practic asigură adevărata fericire.

Îmi amintesc că într-o seară târziu, mă îndreptam cu mașina către casă, aproape adormit. Doar denivelările de pe șosea mă tot trezeau. Aflat în această stare între somn și veghe, încercam să găsesc un răspuns la întrebarea: ce anume dă sens vieții? Deodată, în mintea mea, mi-a răspuns o voce mică: „Secretul trăirii este dăruirea.”

Dacă vrei să duci o viață adevărată, trebuie să începi prin a ști să dăruiești. Mulți își încep viața gândindu-se la nimic altceva decât cum să primească. A primi nu este o problemă. Poți să primești la nesfârșit. Dar trebuie să fii sigur că dăruiești, așa încât să poți pune totul în mișcare. În viață, problema este că oamenii vor mai întâi să primească. A venit la mine un cuplu, iar soțul se plângea că soția lui nu se poartă frumos cu el. Soția se plângea că soțul nu-i foarte afectuos cu ea. Fiecare aștepta așadar de la celălalt să facă primul pas, să facă prima dovadă.

Ce fel de relație mai este și asta? Cât poate dura? Secretul, în orice relație, este să dăruiești tu întâi, și apoi să continui să dăruiești. Nu te opri ca să aștepti să primești. Când începi să ții tabela de marcaj cu cine a dăruit mai mult, jocul s-a terminat. Dacă stai și zici: „Eu am dat, acum e rândul ei,” jocul s-a terminat. Ea pleacă. Poți să-ți iei evidența și să te duci cu ea pe cea mai apropiată planetă care se rotește, poate acolo tabela de marcaj nu funcționează tot așa ca aici. Trebuie să fii dispus să sădești sămânța și apoi să o îngrijești ca să crească. Ce s-ar întâmpla dacă i-ai spune pământului: „Dă-mi niște roade. Dă-mi niște ierburi”? Pământul ți-ar răspunde, probabil așa: „Iartă-mă, omule, dar cred că ești cam nelămurit. Probabil că ești nou prin părțile astea. Nu așa merge treaba.” Apoi ți-ar explica să sădești sămânța. Să ai grijă de ea. S-o uzi și să afânezi pământul. Să-l fertilizezi. Să o ocrotești și s-o cultivi. Dacă faci bine toate aceste operații, îți vei primi iarba sau rodul cândva, mai târziu.

Poți cere de la pământ cât vrei tu, dar nu poți schimba nimic. Trebuie să-i dăruiești întruna, să-l cultivi întruna ca să dea roade - iar în viață, lucrurile stau exact la fel.

Poți să câștigi o mulțime de bani. Poți domni peste regate sau poți conduce afaceri uriașe ori stăpâni ținuturi nesfârșite. Dar dacă faci totul doar pentru tine, nu ești un om cu adevărat realizat. Nu deții cu adevărat puterea. Nu ești cu adevărat bogat. Dacă ajungi să fii singur în vârful „muntelui de succes”, probabil că te vei arunca de acolo.

Vrei să știi care este cel mai mare miraj al succesului? Că este ca un pisc ce trebuie escaladat, ca un lucru care trebuie luat în stăpânire sau un rezultat neclintit care trebuie realizat. Dacă vrei să reușești, dacă vrei să-ți realizezi toate obiectivele, trebuie să te gândești la succes ca la un proces, un mod de viață, un obicei al minții, o strategie de viață. Iată care este rostul acestui capitol. Trebuie să știi ce ai și trebuie să știi și ce pericole te pândesc pe drumul tău. Trebuie să știi să-ți folosești puterea cu răspundere și cu dragoste, dacă vrei să ajungi să fii cu adevărat bogat și fericit. Dacă poți stăpâni aceste cinci lucruri, vei putea folosi toate tehnicile și puterile pe care le-ai învățat din această carte ca să poți face lucruri minunate.

Hai să aruncăm acum o privire asupra felului în care funcționează schimbarea la un nivel mai extins, la nivelul grupurilor, comunităților și națiunilor.

## Crearea de curente: puterea de convingere

*„Nu vom putea să conducem cu bine și pentru prea multă vreme Nava Spațială Pământ, decât dacă o vom considera o navă ca un tot, iar noi să avem o soartă comună. Ori este pentru toți, ori pentru nimeni. ”*

*- Buckminster Fuller*

Ne-am ocupat până acum de schimbare la nivel de individ, de moduri în care oamenii se pot dezvolta și pot deveni puternici. Însă unul din aspectele de netăgăduit ale lumii moderne este gradul de schimbare la nivel de masă. Există un clișeu, vechi, dar încă valabil - ideea unui uriaș sat. Niciodată în istoria lumii nu au existat atâtea mecanisme de convingere durabilă la nivel de grup. Asta poate să însemne ca tot mai mulți oameni să cumpere Coke, să poarte blue-jeans Levi's și să asculte orchestre de rock-and-roll. Mai poate însemna și schimbări pozitive masive în atitudini, în întreaga lume. Depinde doar de cine practică convingerea și de ce. În acest capitol vom arunca o privire asupra schimbărilor care se petrec la nivel de masă, să vedem cum se petrec și să vedem ce sens au. Apoi vom vedea cum poți stăpâni puterea de convingere și ce poți realiza cu ajutorul ei.

Considerăm că lumea în care trăim astăzi este inundată de valuri de stimuli, însă nu acest lucru o deosebește cu adevărat de vremurile dinainte. Plimbarea unui indian prin pădure însemna o confruntare permanentă cu imagini, sunete și mirosuri care puteau însemna viață sau moarte, hrană sau foamete. Niciodată n-au lipsit stimulii din lumea asta.

În ziua de azi, spre deosebire de trecut, există altfel de stimuli și un alt mod de a-i percepe. Indianul din pădure trebuia să interpreteze sensul unor stimuli întâmplători. Prin contrast, lumea în care trăim astăzi este plină de stimuli cu scop precis și conștientizat - să ne determine să facem ceva anume. Poate fi un îndemn să cumperi o mașină ori un mandat să votezi în favoarea unui candidat. Ar putea fi un apel pentru salvarea unor

copii înfometați sau o prezentare a unui produs, care să ne determine să cumpărăm mai multe prăjituri și fursecuri. Poate fi o tentativă de a ne face să ne simțim bine în legătură cu ceva ce avem sau un mesaj care să ne facă să ne simțim rău pentru că nu avem nu știu ce altceva. Principala caracteristică comună tuturor acestor exemple din lumea modernă este persistența în a ne convinge. Suntem veșnic înconjurați de oameni care au mijloacele și tehnologia precum și priceperea de a ne convinge să facem ceva anume. Și această convingere are o arie globală de răspândire. Aceeași imagine care ne asaltează pe noi poate asalta cea mai mare parte a lumii exact în același moment. Să luăm ca exemplu obiceiul de a fuma țigări. Oamenii din alte vremuri mai îndepărtate puteau să invoce motivul necunoașterii efectului fumatului. Dar în ziua de azi, știm că țigările dăunează sănătății noastre. Ele contribuie la orice - de la cancer la bolile cardiovasculare. Există chiar un puternic sentiment public - materializat în referendumuri sau măsuri locale anti-fumat - care îi fac pe fumători să simtă că fac ceva rău. Oamenii au toate motivele posibile să nu fumeze. Cu toate astea, industria tutunului continuă să încaseze profituri și milioane de oameni continuă să fumeze, iar alții - tot mai mulți - se apucă și ei de fumat. De ce oare?

Oamenii pot învăța să guste experiența fumatului, dar oare ce i-a făcut să înceapă? A trebuit să-i învețe cineva cum să folosească o țigară ca pe ceva care îți oferă plăcere; nu a fost o reacție firească. Ce s-a întâmplat când au fumat pentru prima dată? Nu le-a plăcut defel. Au tușit, s-au înecat și le-a fost greață. Corpul lor a zis: „Chestia asta e îngrozitoare. Ia-o de-aici!” În cele mai multe cazuri, atunci când propria ta experiență fizică îți spune că ceva este rău, te aștepti să îi dai ascultare. Dar de ce nu procedează așa oamenii când e vorba de fumat? De ce continuă să fumeze până când organismul lor cedează și în cele din urmă face dependență?

Se întâmplă astfel pentru că ei au fost convinși prin reîncadrare legată de ceea ce înseamnă fumatul și apoi, acea nouă reprezentare și starea respectivă au fost bine ancorate. Cineva cu mare știință în domeniul convingerii a cheltuit milioane de dolari pentru a convinge publicul că fumatul este ceva de dorit. Prin intermediul reclamelor abile, s-au folosit imagini și sunete sugestive pentru a ne transpune în stări afective pozitive; apoi, acele stări dorite au fost asociate sau legate de produsul numit țigări. Prin intermediul repetării masive, ideea de fumat a fost legată de diferite stări dorite. Foița de hârtie care înfășoară firicelele de tutun nu are nici o valoare inerentă sau vreun conținut social. Dar noi am fost convinși că fumatul este sexi, sau duos, sau matur, sau masculin. Vrei să fii precum bărbatul din Marlboro? Fumează o țigară! Vrei să arăți că vii de departe, Baby? Fumează o țigară! Așa e, vii de departe - fumezi, probabil că vii de departe, tot mai aproape de posibilitatea de a face cancer pulmonar. Ce înseamnă nebunia asta? Ce legătură este între a-ți băga substanțe carcinogene în plămâni și vreo stare dorită? Însă cei care fac reclamele,

fac la nivel de masă exact ceea ce am discutat noi în această carte. Îți oferă imagini care te transpun într-o stare elevată, în care ești receptiv și în punctul culminant al acestei experiențe, te ancorează cu mesajul lor. Apoi repetă totul la televiziune, în magazine sau la radio, așa încât ancora se consolidează și se declanșează tot mai mult.

De ce îl plătește compania Coke pe Bill Crosby sau compania Pepsi pe Michael Jackson ca să le vândă produsele? De ce se înfășoară politicienii în drapel? De ce este berea Miller fermentată în stil american? De ce ne plac cremvurștii, baseball-ul, plăcinta cu mere și Chevrolet-ul? Acești oameni și simboluri sunt deja niște ancore puternice în cultura noastră, iar agenții de publicitate nu fac decât să transfere sentimentele pe care le nutrim pentru acești oameni sau simboluri, la produsele lor. Îi folosesc ca pe niște căi de a ne face pe noi receptivi la produsele lor. De ce foloseau clipurile TV din campania electorală a lui Reagan simbolul de rău augur al ursului din pădure? Pentru că ursul, simbolizând Rusia, era o puternică ancoră negativă care consolida imaginea necesității unei conduceri puternice, ceva ce Reagan promisese că va continua să asigure. N-ați mai văzut urși în pădure pe care să vă vină să-i luați în brațe? De ce a afectat acest clip electoral oamenii într-un mod atât de rău prevestitor? Din cauza montării - lumina împreună cu muzica și cu cuvintele folosite.

Poți demonta cel mai eficient clip electoral sau orice reclamă, și vei constata că respectă schema exactă pe care am stabilit-o în această carte. Folosește mai întâi stimuli vizuali și auditivi ca să te transpună în starea pe care o doresc cei care o promovează. Apoi ancorează starea în care te afli de produsul lor sau acțiunea pe care vor să te determine s-o faci. Aceasta se face repetat, până când sistemul tău nervos leagă efectiv starea ta de produsul respectiv sau de comportamentul recomandat. Dacă este o reclamă bună, va folosi imagini și sunete care atrag și influențează toate cele trei sisteme majore de reprezentare: vizual, auditiv și tactil. Televiziunea este un astfel de mijloc convingător de comunicare pentru că poate face uz de toate trei: îți oferă imagini frumoase, poate cuprinde un cântec sau un refren atrăgător și poate să-ți transmită un mesaj cu încărcătură emoțională. Gândește-te la cele mai eficiente reclame făcute pentru o băutură răcoritoare precum Coca Cola sau o bere precum Miller sau un restaurant fast-food precum McDonald's. Gândește-te la reclama „Întinde mâna și atinge pe cineva” a companiei de telefonie. Ceea ce au toate acestea în comun este un amestec puternic de V-A-T care atrage pe oricine.

Există desigur și reclame care au ca efect producerea imaginii opuse ele sunt menite să întrerupă starea cât mai ferm cu putință. Gândește-te la reclamele anti-fumat. Ai văzut vreodată reclama cu fetusul care fumează o țigară în uterul mamei? Sau cea cu Brooke Shields arătând ridicol cu țigările în urechi? Aceste reclame sunt de cel mai mare folos atunci când acționează ca întreruperi de scheme, atunci când distrug aura de farmec pe care altcineva a încercat s-o creeze în jurul unui produs care amenință sănătatea.

Într-o lume a celor care încearcă să convingă, tu poți fi unul dintre aceștia, sau poți fi unul din cei care se lasă convinși. Îți poți dirija tu singur viața, sau îi lași pe alții să ți-o dirijeze. Această carte vorbește despre puterea de a convinge. Îți arată cum să-ți dezvolti puterea personală care îți oferă controlul ca să poți convinge tu pe alții, fie în calitate de model pentru copiii tăi sau ca o forță puternică în acțiune. Oamenii care dețin puterea sunt cei care îi conving pe alții.

Cei care nu au putere pur și simplu acționează la impulsul imaginilor și poruncilor care le sunt adresate.

În ziua de azi, puterea înseamnă capacitatea de a comunica și capacitatea de a convinge. Dacă ești o persoană capabilă să convingă și nu ai picioare, vei convinge pe cineva să te care în spate. Dacă nu ai bani, vei convinge pe cineva să-ți împrumute. Puterea de convingere ar putea fi tehnica supremă pentru a produce schimbare. La urma urmei, dacă ești un om cu putere de convingere care este singur pe lume și nu vrei să rămâi așa, îți găsești un prieten sau un iubit/o iubită. Dacă ai un produs bun de vânzare, vei găsi pe cineva să-l cumpere. Poți avea o idee sau un produs care ar putea schimba lumea, dar fără puterea de a convinge, n-ai nimic. Să reușești să comunici ceea ce ai de oferit, asta înseamnă viața. Este cea mai importantă pricepere pe care ți-o poți dezvolta. Să-ți dau un exemplu care ilustrează cât este de puternică această tehnologie și cât de mult poți realiza o dată ce stăpânești tehnicile pe care ți le oferă PNL. Atunci când mi-am înființat cursul de PNL cu o durată de 12 zile, m-am hotărât să introduc un exercițiu care îi va determina pe oameni să folosească ceea ce au învățat. Și iată ce am făcut. I-am convocat pe toți cursanții la ora 11.30 noaptea și le-am cerut să îmi dea toate cheile lor, banii, cărțile de credit, actele — totul, în afară de hainele de pe ei.

Le-am spus că voiam să le dovedesc că pentru a reuși, nu aveau nevoie de nimic altceva în afară de propria putere și puterea de a convinge. Le-am spus că stăpâneau tehnicile de a descoperi și de a rezolva nevoile omenești, și că nu aveau nevoie de bani, stare socială, mașină sau orice altceva - așa cum ne învață cultura noastră că avem nevoie ca să ne facem viața așa cum ne-o dorim.

Urma să ne întâlnim în Carefree, Arizona. Prima încercare era să găsească o cale să ajungă la Phoenix, cam la o oră de mers cu mașina. Le-am spus să aibă mare grijă de ei, să-și folosească priceperea ca să ajungă cu bine la Phoenix, să găsească un loc unde să stea, să mănânce bine și să-și folosească puterea de convingere în orice privință care li se părea lor de folos și dătătoare de puteri, atât pentru ei, cât și pentru alții.

Rezultatele au fost uluitoare. Mulți dintre ei au fost capabili să obțină împrumuturi de la bănci, între 100 \$ și 500 \$ folosindu-și doar puterea lor personală și consecvența. Luați seama, nu aveau nici un act de identitate și se aflau într-un oraș unde nu mai fuseseră niciodată. O femeie s-a dus la un magazin mare și, fără nici un act, a obținut cărți de credit pe care le-a

folosit pe loc. Dintre cei 120 de oameni câți au pornit, cam 80% au reușit să-și găsească un serviciu, iar 7 oameni și-au găsit chiar trei sau mai multe slujbe doar în acea zi. O femeie a vrut să se angajeze la o grădină zoologică. I s-a spus că grădina zoologică avea o listă de așteptare doar pentru voluntari. Însă ea a ajuns să dezvolte un raport atât de îndeaproape încât i s-a permis să intre și să lucreze cu animalele. Chiar a tratat un papagal bolnav, folosind tehnicile PNL pentru a-i stimula sistemul nervos. Dresorul grădinii zoologice a fost așa de impresionat încât ea a condus chiar un miniseminar despre cum se pot folosi aceste tehnici pentru a influența pozitiv animalele. Un individ căruia îi plăceau copiii și își dorise întotdeauna să vorbească unui grup mare de astfel de copiii, s-a dus la școală și a zis: „Eu sunt vorbitorul de la adunarea de azi. Când începem?” Cei de la școală l-au întrebat: „Care adunare?” El le-a răspuns: „Știți, adunarea programată pentru astăzi. Vin de la drum lung. Pot să mai aștept vreo oră, dar trebuie să începem curând.” Nu știa bine nimeni cine era, dar părea să fie atât de sigur și consecvent, că au decis să facă o adunare. Așa că au adunat copiii la un loc, iar el le-a vorbit despre cum ar putea copiii să-și facă o viață mai bună. Și copiilor și profesorilor le-a plăcut teribil.

O altă femeie a intrat într-o librărie și a început să dea autografe pe o carte scrisă de o predicatoră TV, Terry Cole-Whittaker. Nici nu semăna cu Terry Cole-Whittaker, a cărei poză se afla pe copertă. Însă a imitat atât de bine mersul, expresiile faciale și râsul lui Terry Cole încât directorul magazinului - deși s-a enervat că străina asta s-a apucat să se iscălească pe cărți - după ce s-a mai calmat, și-a revenit și i-a spus: „Îmi cer scuze, d-nă Cole-Whittaker. Pentru noi este o cinste să vă primim aici.” Alte două persoane au cerut autografe și au cumpărat cărți când era ea acolo. În acea zi, câțiva indivizi plini de elan au vindecat niște fobii ale oame-nilor, rezolvând și alte probleme afective legate de acestea. Rostul acestui exercițiu a fost să le demonstrez acestor oameni că nu aveau nevoie de altceva decât de comportamentul lor inventiv și de priceperile lor ca să se-descurce - fără sistemele de sprijin obișnuite (precum mijloc de transport, bani, reputație, contacte, credit ș.a.m.d.) - și majoritatea lor au trăit cele mai intense și plăcute zile din viața lor. Și-au făcut o mulțime de prieteni buni și au ajutat sute de oameni.

În primul capitol am discutat despre părerile diferite pe care le au oamenii despre putere. Unii consideră că este oarecum indecentă; înseamnă să aibă un control abuziv asupra altora. Dați-mi voie să vă spun: în lumea modernă, puterea de convingere nu este o alternativă. Este un fapt din viață la ordinea zilei. Există

întotdeauna cineva care își exercită puterea de convingere. Sunt oameni care cheltuiesc milioane de dolari pentru a-și trimite mesajele folosind puterea supremă și tehnicile ei. Așadar, ori îți exerciți tu puterea de convingere, ori și-o exercită altcineva asupra ta. Felul diferit în care se comportă copiii noștri depinde de felul diferit în



care pot fi convinși - de tine și de mine, sau de cel care încearcă să le vândă droguri. Dacă vrei să-ți ții viața sub control, dacă vrei să reprezinți modelul cel mai elegant și mai eficient pentru cei care îți sunt dragi, trebuie să înveți să-ți cultivi puterea de convingere. Dacă abdică de la această răspundere, se vor găsi mulți alții să umple golul lăsat de tine.

La momentul acesta, știi ce pot să însemne pentru tine aceste tehnici de comunicare. Acum trebuie să vedem ce pot să însemne aceste tehnici pentru noi toți la un loc. Trăim în era cea mai deosebită din istoria omenirii, o vreme când schimbările se produc nu în decenii, ca altădată, ci în decurs de zile, când o călătorie, care altădată se făcea în câteva zile, se face acum în câteva ore. Multe dintre aceste schimbări sunt în bine. Trăim mai mult, avem mai mult confort, și avem parte de mai multă stimulare și libertate ca niciodată.

Dar unele schimbări sunt înspăimântătoare. Pentru prima dată în istorie, știm că avem capacitatea să ne distrugem întreaga planetă, fie printr-o explozie devastatoare, fie printr-o moarte lentă din cauză că poluăm și otrăvim planeta și pe noi înșine. Nu este ceva despre care ar vrea să vorbească mulți dintre noi; este ceva de care mințile noastre încearcă să se îndepărteze, nu să se apropie. Dar acestea sunt fapte reale. Vestea bună este că atunci când Dumnezeu, sau inteligența umană sau pura întâmplare, sau orice altă forță sau combinație de forțe considerați voi, a făcut să ajungem unde suntem acum, a creat aceste probleme îngrozitoare, a mai creat și mijloacele de a le schimba. Eu cred că toate problemele lumii sunt factori, dar mai cred și într-o sursă care depășește cu mult capacitatea mea actuală de înțelegere. A spune că nu există o sursă de inteligență pe care am putea-o numi Dumnezeu este ca și când ai spune că Dicționarul Webster este rezultatul unei explozii într-o tipografie și că toate s-au adunat perfect și echilibrat.

Într-o zi când am început să mă gândesc la toate „problemele” lumii, m-am însuflețit foarte tare pentru că am constatat o trăsătură comună tuturor. Toate problemele umane sunt probleme comportamentale! Sper că vă folosiți chiar acum modelul vostru de precizie și mă întrebați: „Toate?” Haideți s-o formulez altfel: Dacă sursa problemei nu este comportamentul uman, atunci există de obicei o soluție comportamentală. De exemplu, nu crima este problema - ci comportamentul oamenilor este acela care creează acest lucru numit crimă.

De multe ori, transformăm o mulțime de acțiuni în substantive, ca și când ar fi niște obiecte, când de altfel sunt niște procese. Atâta timp cât noi reprezentăm problemele umane ca și când acestea ar fi obiecte, cred că nu facem decât să devenim neputincioși, transformându-le în ceva mare și care ne scapă de sub control. Puterea nucleară sau deșeurile nucleare nu constituie o problemă. O problemă poate fi felul în care oamenii folosesc atomul și nu îl stăpânesc bine. Dacă noi, ca țară, hotărâm că aceste instrumente nu sunt cele mai potrivite și mai sănătoase pentru dezvoltarea

și consumul de energie, ne putem schimba comportamentul. Războiul nuclear nu este o problemă în sine. Felul în care se comportă oamenii este ceea ce generează sau previne războiul. Foametea nu este o problemă în Africa. Comportamentul uman este problema. Distrugerea terenurilor nu sprijină crearea unei rezerve mai mari de hrană. Dacă alimentele trimise cu vapoarele de către alți oameni din întreaga lume putrezesc în docuri pentru că oamenii nu pot coopera, asta-i o problemă comportamentală. Prin contrast, israelienii s-au descurcat în mijlocul deșertului.

Așadar, dacă ar fi să facem o generalizare cu folos, în cazul în care putem fi de acord că problemele umane sau că noile comportamente umane pot rezolva majoritatea problemelor care se ridică, atunci putem fi bucuroși pentru că vom înțelege că aceste comportamente sunt rezultatul stărilor în care se află ființele omenești și că sunt modelele lor pentru felul cum să răspundă atunci când se află în acele stări.

Mai știm și că stările din care rezultă comportamentul sunt rezultatul reprezentărilor lor interioare. Știm, de exemplu, că oamenii au legat acțiunea de a fuma, de o anumită stare. Ei nu fumează în fiecare clipă din zi, ci doar când se află transpuși în starea de a fuma. Oamenii nu mănâncă în fiecare clipă din zi, ci doar când sunt transpuși în starea pe care au legat-o de mâncat. Dacă puteți schimba cu folos aceste asocieri, puteți schimba în bine comportamentul oamenilor.

Trăim acum o epocă în care tehnologia necesară comunicării mesajelor în aproape întreaga lume este deja consolidată și folosită din plin. Tehnologia este reprezentată de mijloacele de comunicare în masă - radio, televiziune, filme și tipărituri.

Filmele pe care le vedem astăzi în New York și Los Angeles, mâine pot fi văzute la Paris și Londra, poimâine la Beirut și Managua, și peste câteva zile, în întreaga lume. Dacă acele filme, cărți sau spectacole TV sau orice alte forme de mijloace de comunicare pot schimba în bine reprezentările interioare și stările oamenilor, atunci ele pot schimba și lumea în bine. Am văzut cât de eficiente pot fi aceste mijloace în vinderea unor produse și în răspândirea culturii. Gândiți-vă la concertele Live Aid. Dacă nici acestea nu sunt o uluitoare desfășurare de forță pozitivă a tehnologiei comunicării, atunci nu știu ce mai sunt.

Așadar, mijloacele de a schimba reprezentările interioare ale unui număr masiv de oameni, și deci, a stărilor unui număr masiv de oameni, și deci, a comportamentelor unui număr masiv de oameni, sunt acum la îndemâna noastră. Folosind efectiv înțelegerea factorilor care declanșează anumite comportamente umane și tehnologia la zi pentru a comunica aceste noi reprezentări către mase, putem schimba viitorul lumii noastre.

Filmul documentar *Scared Straight* (încrămenit de spaimă) este un mare exemplu pentru felul în care putem schimba reprezentările interioare ale oamenilor, și deci comportamentele lor, folosind resursele mijloacelor de comunicare. Este un documentar despre un program în cadrul căruia

copiii care au manifestări distructive sau de delincvenți sunt aduși la o închisoare unde niște voluntari din rândul pușcăriașilor încep să schimbe reprezentările interioare ale copiilor despre ceea ce înseamnă cu adevărat delictul și condamnarea la închisoare. Copiii au fost întrebați înainte. Mulți erau destul de duri și au afirmat că nu-i cine știe ce nenorocire să ajungi la închisoare. Reprezentările lor interioare și stările lor s-au schimbat simțitor după ce un ucigaș în serie a început să le spună cum era de fapt viața în închisoare, relatându-le amănuntele cu o putere de sugestie care ar schimba fiziologia oricui! *Scared Straight* este un film care trebuie văzut neapărat. Discuțiile care au urmat după program au dezvăluit eficiența lui în schimbarea comportamentului acestor puștani. Televiziunea a reușit apoi să repete experiența cu un număr copleșitor de copii (și adulți), schimbând în același timp gândurile și comportamentele multor altor oameni.

Putem schimba un număr masiv de comportamente umane dacă putem face reprezentări eficiente care să influențeze oamenii în toate sistemele reprezentationale primare și dacă încadrăm lucruri în anumite moduri care să influențeze toate metaprogramele majore. Când vom putea schimba comportamentul maselor, vom schimba cursul istoriei.

De exemplu, ce părere aveau majoritatea tinerilor americani când erau întrebați: „Ce ai zice să pleci să lupți în primul război mondial?” Majoritatea aveau o părere pozitivă, nu-i așa? De ce? Pentru că reprezentările celor mai mulți tineri în legătură cu războiul erau create de cântece de felul „Over There”(într-acolo) și de afișe cu Unchiul Sam lipite peste tot, pe care scria „I want you”(Vreau să vii). Tânărul din vremea primului război mondial se imagina probabil ca fiind apărătorul democrației și al popoarelor libere de pretutindeni. Acele tipuri de stimuli externi reprezentau războiul într-un mod care îl puneau într-o stare pozitivă de dorință să plece și să lupte. Se înscria voluntar. Dar ce s-a întâmplat când a izbucnit războiul din Vietnam? Ce simțeau majoritatea tinerilor în legătură cu mersul la luptă „într-acolo”? Cu totul altceva, așa-i? De ce? Pentru că era vorba de un cu totul alt set de stimuli externi care li se ofereau unui număr uriaș de indivizi, în fiecare seară prin intermediul acestei noi tehnologii numite știrile de seară. Le-a schimbat reprezentările zi după zi. Oamenii au început să-și reprezinte războiul ca pe ceva cu totul diferit de ceea ce fusese. Nu mai exista „într-acolo” - acum era în camera noastră de zi la ora cinei, iar noi urmăream totul pe viu, amănunțit. Nu mai era vorba de parade mărețe sau de salvarea democrației. Vedeam doar un puști de 18 ani, ca băiatul vecinilor, căruia îi exploda ceva în față și el murea într-o junglă îndepărtată. Ca urmare, tot mai mulți oameni și-au dezvoltat o nouă reprezentare interioară despre ceea ce însemna acest război, și ca urmare, comportamentele lor s-au schimbat. Nu vreau să spun că războiul era rău sau bun; pur și simplu vreau să subliniez că după cum s-au schimbat reprezentările interioare ale oamenilor, tot astfel s-a

schimbat și comportamentul, iar mijloacele de comunicare au creat vehiculul pentru acea schimbare.

Sentimentele și comportamentele noastre se schimbă chiar și acum într-un mod în care nu am fi observat altădată. De exemplu, ce părere aveți despre extraterestri? Gândiți-vă la filme ca *E.T.* (Extraterestrul) sau *Starman* (Omul din stele) sau *Cocoon*, sau *Close Encounters of the Third Kind* (întâlnire de gradul III). De obicei, ne gândeam la extraterestri ca la niște monștri lipicioși oribili care veneau și îți mâncau fața, îți înghițeau casa și o scuipau afară pe mama ta. Acum ne gândim la ei ca la niște ființe care se ascund în dulapul unui băiat, se plimbă pe bicicletă cu copiii tăi până când trebuie să plece acasă la ei - sau ca pe niște tipi care îi împrumută bunicului tău piscina lor ca să se răcorească în zile caniculare. Dacă ai fi un extraterestru care să vrea ca oamenii să-i răspundă într-un mod pozitiv, ai vrea să te întâlnească după ce au văzut filmul *Invasion of the Body Snatchers* (Invazia hoților de trupuri) sau după ce au văzut câteva din filmele lui Steven Spielberg? Dacă eu aș fi un extraterestru, înainte să vin pe o planetă ca asta, i-aș pune pe unii să facă o mulțime de filme despre ce tip grozav sunt eu, pentru ca oamenii să mă primească entuziaști, cu brațele deschise. Mi-aș angaja un agent expert în relații cu publicul pentru a schimba reprezentarea interioară a maselor în legătură cu cine sunt și cum sunt. Poate că totuși Steven Spielberg chiar este de pe altă planetă.

Ce părere îți face un film ca Rambo, despre război? Face să pară că a ucide și a arunca cu gaze de napalm sunt niște chestii spectaculoase, vesele, distractive cum nu se mai poate, nu-i așa? Ne face mai receptivi sau mai puțin receptivi la ideea de a lupta într-un război? Desigur că doar un singur film ar schimba cu greu comportamentul unei țări întregi. Este tot așa de important să remarcăm că Sylvester Stallone nu încearcă să promoveze ideea să omori oameni. Dimpotrivă - filmele lui sunt toate despre cum să depășești toate marile limitări, muncind din greu și fiind disciplinat. Ele sunt modele pentru puțința de a învinge, în ciuda soartei potrivnice. Este totuși important să remarcăm efectul culturii de masă de care ne ciocnim mereu. Este important să fim conștienți de ceea ce ne punem în minte și să ne asigurăm că ne susține obiectivele pe care le dorim.

Ce s-ar întâmpla dacă ai putea schimba reprezentarea interioară despre război a întregii lumi? Ce ar fi dacă aceeași putere și tehnologie care ar convinge un număr masiv de indivizi să lupte, ar putea fi folosită efectiv pentru a șterge diferențele dintre valori și a reprezenta unitatea tuturor popoarelor? Există această tehnologie? Eu cred că da. Nu mă înțelegeți greșit - nu vreau să spun că este un lucru ușor, că tot ce avem de făcut este să facem câteva filme, să le dăm tuturor, și lumea se va schimba. Ceea ce vreau să sugerez este că devenim mai conștienți de ceea ce vedem, auzim și trăim constant și că acordăm atenție modului cum ne reprezentăm aceste trăiri, la nivel de individ și de colectiv. Dacă vrem să obținem

rezultatele pe care ni le dorim în cadrul familiilor noastre, al comunităților noastre, țărilor noastre și al lumii, trebuie să devenim mult mai conștienți.

Ceea ce reprezentăm noi la nivel de masă tinde să se interiorizeze la niște mase de oameni. Aceste reprezentări afectează comportamentul viitor al unei culturi și al unei lumi. Astfel, dacă vrem să creăm o lume viabilă, ar trebui să revizuiem din temelii și să plănuim ceea ce va trebui să facem pentru a crea reprezentări care să ne dea puteri la o scară globală unită.

Îți poți trăi viața în două moduri. Poți fi precum câinii lui Pavlov, să răspunzi la toate curente și mesajele care sunt expediate pe adresa ta. Poți fi încântat de război, momit de hrană în punguțe strălucitoare, sau captivat de orice curent care curge prin țevi. Cineva a descris odată publicitatea ca pe „știința arestării inteligenței umane suficient de mult timp pentru a scoate bani de pe urma ei.” Unii dintre noi trăiesc într-o lume a inteligenței arestate la nesfârșit.

Alternativa este să încerci ceva mai elegant. Poți învăța să-ți folosești mintea ca să îți poți alege comportamentele și reprezentările interioare care să te facă să fii o persoană mai bună, iar această lume, una mai bună. Poți deveni conștient de momentele când ești programat și manipulat. Îți poți da seama când comportamentele și modelele cu care ești asaltat îți reflectă valorile reale și când nu. Și atunci poți acționa conform faptelor care au valoare adevărată tot așa cum le poți elimina pe cele lipsite de valoare.

Trăim într-o lume în care se pare că apare în fiecare lună un curent nou. Dacă ești o persoană cu putere de convingere, devii creator de curente, nu cineva care doar reacționează la multitudinea de mesaje. Direcția în care se îndreaptă lucrurile este la fel de importantă precum este ceea ce se întâmplă. Direcțiile sunt cele care dau destinațiile. Este, așadar, important să descoperi direcția curentului, să nu aștepti până ajungi la buza Cascadei Niagara și să constați că te afli într-o bărcuță fără vâsle. Treaba unuia cu putere de convingere este să-ți arate drumul, să facă harta terenului și să găsească poteca ce duce la rezultate mai bune.

Curentele sunt create de indivizi; de exemplu, sărbătoarea națională de Ziua Recunoștinței a fost creată nu de un funcționar politic, ci de o femeie care avea o dorință arzătoare să unifice țara noastră. O chema Sarah Joseph Hale și a reușit ceva ce altora le-a provocat frustrări timp de 250 de ani.

Mulți trăiesc cu falsa impresie că sărbătoarea Recunoștinței a fost o tradiție americană de pe vremea când Pelerinii au „înălțat mulțumiri” în octombrie 1621, dar nu e așa. Pentru că la 155 de ani după aceea, în Colonii nu se ținea constant o sărbătoare unificată de Recunoștință. Războiul de Independență a înregistrat o victorie care a fost sărbătorită în întreaga țară pentru prima dată. Și totuși tradiția nu s-a păstrat. A treia sărbătoare a Recunoștinței s-a ținut după alcătuirea proiectului Constituției, când Președintele George Washington a proclamat la 26 noiembrie 1789 o zi de recunoștință națională. Dar nici acest eveniment nu a devenit o tradiție.

Apoi, în 1827, a apărut Sarah Joseph Hale, o femeie animată de o mare putere de angajare și consecvență ca să reușească. Mamă a cinci copii, ea s-a hotărât să se întrețină, pe ea și familia ei devenind scriitoare de profesie într-un moment din istoria noastră când puține femei erau celebre în branșă. Edita o revistă pentru femei pe care a transformat-o într-un periodic național cu un tiraj de 150.000 de exemplare. Era cunoscută pentru campaniile ei editoriale în sprijinul colegiilor pentru femei, terenurilor de joacă fără plată și creșelor de zi. Ea a scris poezia pentru copii „Mary Had a Little Lamb” (Mary avea un mielușel). Dar cea mai importantă cauză pentru care lupta ea în viață era să creeze o zi națională permanentă a Recunoștinței. Și-a folosit revista ca instrument major în influențarea acelor care ar fi putut institui un asemenea curent în sprijinul națiunii. Timp de 35 de ani, ea a susținut o campanie pentru visul ei, trimițând mereu scrisori personale către președinți și guvernatori. A publicat anual în revista ei tot felul de menu-uri ispititoare pentru Ziua Recunoștinței, tot felul de povestiri și poezii pe teme de Recunoștință, și a scris editoriale peste editoriale în sprijinul unei sărbători anuale a Recunoștinței.

În cele din urmă, Războiul Civil i-a oferit lui Hale ocazia să-și exprime părerea într-un mod care să capteze atenția națiunii. Ea scria: „Nu ar fi un mare avantaj din punct de vedere social, național și religios să avem stabilită în sfârșit o zi pentru Recunoștința noastră americană?” În octombrie 1863, ea scria într-un editorial: „Lăsând la o parte sentimentele pe secțiuni și incidentele locale care ar putea fi impuse de orice stat singur sau teritoriu izolat care să vrea să-și aleagă propriul moment, nu ar fi mai nobil, mai cu adevărat american, să devină național unitar atunci când îi dăruim lui Dumnezeu prinosul nostru de bucurie și recunoștință pentru binecuvântarea anului?” I-a scris o scrisoare Secretarului de Stat, William Steward, care i-a arătat-o Președintelui Abraham Lincoln, care a considerat ca foarte just conceptul unei unități naționale. Patru zile după aceea, președintele a emis o proclamație prin care se stabilea ca ultima zi de joi din noiembrie 1863 să fie Ziua Națională a Recunoștinței. Restul este doar istorie. Toate astea pentru că o femeie cu putere de convingere și consecvență a folosit eficient mijloacele de comunicare din acea vreme.\*

Vreau să vă ofer două posibile modele pentru crearea eficientă a unui curent. Încerc să folosesc învățătura ca factor de diferențiere. Dacă vrem să avem o influență pozitivă asupra viitorului, trebuie să dăm generației care urmează cele mai eficiente instrumente pe care le avem la dispoziție ca să-și poată crea lumea așa cum o va dori ea. Organizația noastră intenționează să facă asta prin Tabere de Desăvârșire Nemărginită. În aceste tabere, îi învățăm pe copii să folosească instrumente specifice pentru a-și dirija propriul creier, pentru a-și orienta propriile comportamente și, ca urmare, rezultatele pe care le vor obține în viața lor. Ei învață să

\*Informație pusă la dispoziție de Marshall Berges, de la Los Angeles Times.

dezvolte raport la nivel profund cu oameni cu orice fel de pregătire, să modeleze persoane eficiente, să depășească stăvilele, și să-și reîncadreze percepțiile despre ceea ce le este cu putință. La sfârșitul cursului, majoritatea copiilor îmi spun că a fost cea mai puternică experiență de învățatură pe care au trăit-o până atunci.

Eu nu sunt decât o persoană, dar asociații noștri își pot extinde cu noașterea la atât de mulți copii. Am înființat astfel un curs de inițiere în tehnici PNL și alte priceperi din Optimum Performance Technologies®, pentru profesori. A fost un pas mare pe direcția implicării mai multor copii, dar nu pe o scară suficient de largă pentru a crea cu adevărat un nou curent în învățământ. Ne aflăm acum în primele etape de conceptualizare a altui proiect, pe care l-am numit Challenge Foundation. Una dintre problemele cu care se confruntă mulți copii - mai ales cei din zonele defavorizate - este că nu au acces la modele pozitive convingătoare. Ideea călăuzitoare pentru Challenge Foundation este să înființeze o bibliotecă de prezentări video interactive cu modele care au jucat un rol pozitiv în cultura noastră: contemporani precum judecători de la Curtea Supremă, artiști și oameni de afaceri, precum și personalități de seamă care nu se mai află printre noi, precum John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., sau Mahatma Gandhi. Aceasta va da copiilor posibilitatea trăirii unor experiențe înălțătoare. Un profesor îți poate spune de Martin Luther King, Jr., și îi poți citi vorbele, dar asta este numai o parte din experiență. Cum ar fi să petreci 30 minute cu el spunându-ți ție, personal despre filosofia și convingerile lui? Și dacă în ultimele 5 minute te provoacă să faci ceva cu viața ta? Aș vrea ca puștii să fie în stare să le imite nu numai cuvintele, ci și tonalitatea glasului, fiziologia și întreaga prezență a acestor maeștri în arta convingerii. Mulți copii care învață Constituția, de exemplu, nici nu știu ce legătură are ea cu viața din ziua de azi. Cum ar fi dacă am avea o înregistrare video cu judecătorul-șef de la Curtea Supremă care să le spună elevilor de ce își dedică el fiecare zi din viață apărării acestui document și cum îi afectează pe ei acest lucru astăzi? Ce-ar fi dacă la sfârșitul acestei lecții, el le-ar adresa acestor tineri o provocare? Vă puteți închipui ce s-ar întâmpla dacă un număr masiv de copii din întreaga țară ar avea un acces periodic și constant la acest tip de influență și provocare pozitivă? Un astfel de program ar putea schimba viitorul. Dacă aveți idei în legătură cu acest sistem, vă aștept scrisorile și comentariile.

Un alt exemplu al felului în care să influențați crearea unor curente pozitive noi îl reprezintă munca unui om pe nume Amory Lovins, director de cercetări la Rocky Mountain Institute de la Snowmass, Colorado. Lovins s-a angajat de mai mulți ani în proiecte de energie alternativă. În ziua de azi, mulți oameni cred că energia nucleară este prea scumpă, prea ineficientă și prea periculoasă pentru a fi folosită. Cu toate astea, mișcarea antinucleară nu a câștigat prea mult teren, pur și simplu. Este antinucleară. Mulți oameni care se îndreaptă spre soluții se întrebă pentru ce este

mișcarea respectivă. Uneori este greu să explici. Dar Lovins a reușit să aibă un succes enorm la companiile de energie fiind mai mult un tip cu mare putere de convingere decât un biet protestatar. În loc să atace companiile de energie nucleară, Lovins propune alternative care sunt mai profitabile pentru că nu este nevoie de uzine uriașe ale căror cheltuieli depășesc bugetul cu miliardele.

Lovins practică ceea ce el numește „politica aikido”. Aceasta folosește aceleași principii, precum cadrul de înțelegere pentru direcționarea comportamentului, în așa fel încât să minimalizeze conflictul. I s-a cerut odată să depună mărturie la o audiere de cotație pentru o întreprindere care plănuia să construiască o uzină nucleară uriașă. Construcția încă nu începuse, dar uzina deja costase 300 milioane de dolari. A început prin a spune că nu venise acolo ca să depună mărturie în favoarea sau împotriva ei. A spus că era în interesul tuturor - al întreprinderii și al clienților - să existe o întreprindere care să funcționeze pe o bază fiscală solidă. A continuat apoi să explice cât de mulți bani s-ar putea economisi prin conservare și câtă energie s-ar consuma dacă s-ar construi acea uzină uriașă. El a discutat ce ar însemna aceasta pentru companie, în termeni financiari de conservare. A fost o prezentare în tonuri sobre. Nu a fost nici un efort de a înlătura uzina sau energia nucleară.

După ce a terminat, a primit un telefon de la vicepreședintele financiar al întreprinderii. Când s-au întâlnit, acesta i-a vorbit de efectul cheltuielilor pentru uzină asupra finanțelor companiei. El a spus că dacă s-ar fi construit uzina, ar fi putut provoca companiei omiterea dividendelor, ceea ce ar fi însemnat un dezastru pentru acțiunile companiei. În cele din urmă, a spus că dacă voiau acționarii, compania era dispusă să părăsească uzina, preluând pierderea de 300 milioane de dolari. Dacă Lovins ar fi început o dispută într-o manieră potrivnică, compania s-ar fi înverșunat într-un mod care n-ar fi adus nimic bun pentru nimeni. Dar prin găsirea unui limbaj comun, prin încercarea de a crea o alternativă viabilă, s-a putut ajunge la o înțelegere în avantajul ambelor părți. Ca urmare a muncii lui Lovins, s-a pus bazele unui nou curent. Și alte companii de electricitate au luat apoi legătura cu el ca în calitate de consultant, să limiteze dependența de energia nucleară și în același timp să facă să crească profitul.

Într-un alt caz erau implicați fermierii din San Luis Valley din Colorado. Fermierii de acolo adunau dintotdeauna lemne de foc pe care le foloseau ca sursă principală de energie. Însă proprietarii de terenuri au împrejmuț zona de unde adunau lemne fermierii. Aceștia erau oameni săraci, dar câțiva lideri au reușit să-i convingă că situația nu însemna o dare înapoi, ci o ocazie. Ca urmare, au inițiat unul dintre cele mai reușite procese solare din lume, câștigând un sentiment de putere colectivă și bunăvoință pe care nu-l mai avuseseră niciodată.

Lovins a citat un caz asemănător în Osage, Iowa, unde o mică întreprindere locală a hotărât că nu folosea eficient energia electrică. Ca



urmare, s-a dat un impuls construirii de utilaje de captare și conservare a energiei solare pentru încălzirea locuințelor, ceea ce a avut un succes atât de mare încât întreprinderea a reușit să-și rezolve problema datoriei. Au fost trei ieftiniri ale energiei electrice în decurs de doi ani, iar clienții dintr-un oraș cu 3.800 locuitori au făcut economii de 1.600.000 \$/an la cheltuielile pe combustibil.

În ambele cazuri s-au petrecut două lucruri. Oamenii au putut beneficia, și unii și alții găsind un cadru de înțelegere avantajos pentru ambele părți. Au reușit și să-și dezvolte un simț al autorității și siguranței, învățând să acționeze pentru a-și realiza obiectivul dorit. Pe lângă banii importanți economisiți, oamenii au mai câștigat bunăvoință și spirit colectiv, rezultate din munca împreună și trecerea la acțiune.

Există o vorbă în lumea computerelor: „GIGO: Gunoi Introduci -Gunoi Obții.” Înseamnă că rezultatele pe care le obții cu calculatorul depind în întregime de ceea ce introduci în el. Dacă introduci informații proaste, greșite sau incomplete, tot așa vor fi și rezultatele. Mulți oameni din ziua de azi nu acordă decât puțină atenție, sau deloc, calității informațiilor și experienței sosite zilnic. Conform celor mai recente statistici, cetățeanul american obișnuit să uită la televizor 7 ore pe zi. Publicația U.S.News & World Report relatează că tinerii între clasele a IX-a și a XII-a văd în medie 18.000 crime. Ei petrec 22.000 ore în fața televizorului - mai mult decât dublul timpului petrecut la cursuri în 12 ani de școală. Este important să vedem cu ce ne hrănim mintea dacă ne așteptăm ca ei să crească și ne împărtășească abilitatea de a gusta din plin și de a se bucura de experiența a ceea ce noi numim viață. Noi funcționăm ca un calculator. Dacă ne formăm reprezentări interioare care ne spun că este bine să spulberăm satele cu o mitralieră sau că acele gustări nesănătoase în punguță sunt hrana oamenilor de succes, acele reprezentări vor stăpâni comportamentul nostru.

Avem acum mai multă putere ca niciodată să dăm formă percepțiilor interioare care guvernează comportamentul. Nu există nici o garanție că le vom da cea mai bună formă. Dar potențialul există, iar noi trebuie să începem să îl folosim. Cele mai importante probleme cu care ne confruntăm, la nivel de națiune și de planetă, sunt legate de tipul de imagini și reprezentări de masă pe care le generăm.

Capacitatea de a conduce ține de capacitatea de a crea curente, și acesta este și mesajul prezentei cărți. Știți acum cum să vă conduceți creierul pentru a prelucra informațiile în modul cel mai dător de puteri posibil. Știți cum să închideți sonorul și să scădeți luminozitatea comunicărilor de doi bani, și știți cum să rezolvați conflicte în intimitatea propriilor voastre valori. Dar dacă chiar vreți să faceți ceva deosebit, trebui să mai știți și cum să fiți lider, cum să folosiți aceste tehnici de convingere și să clădiți o lume mai bună în care să trăiți. Asta înseamnă să fiți un model mai pozitiv, mai priceput pentru copiii voștri, pentru angajații voștri,

pentru asociații voștri de afaceri, pentru lumea voastră. Puteți face acest lucru prin muncă de convingere la nivel de individ, sau la nivel de masă. În loc să vă lăsați influențați de imaginile cu Rambo care spulberă în delir alte ființe omenești, mai bine dedicați-vă viața comunicării mesajelor dătătoare de puteri care să schimbe în bine această lume.

Țineți minte, lumea este guvernată de cei cu putere de convingere. Tot ce ați citit în această carte și tot ce vedeți în jurul vostru vă confirmă acest lucru. Puteți exterioriza la nivel de masă propriile voastre reprezentări interioare privitoare la comportamentul uman, la tot ce este elegant, ce este eficient, ce este pozitiv, puteți schimba direcția pe care vor merge copiii voștri, comunitatea, țara și lumea în care trăiți. Avem chiar aici tehnologia necesară acestei schimbări. Vă sugerez să o folosiți.

Despre asta este vorba, în definitiv, în această carte. Sigur că vorbește de amplificarea la maximum a puterii voastre personale, de a învăța cum să fiți eficienți și să reușiți în ceea ce întreprindeți. Dar a fi suveranul unei planete care moare, n-are nici o valoare. Tot ce am discutat - importanța cadrelor de înțelegere, natura raportului, imitarea desăvârșirii, sintaxa succesului și toate celelalte - funcționează cel mai bine atunci când sunt folosite într-un mod pozitiv care naște succes atât pentru alții cât și pentru noi.

Puterea supremă este sinergică. Vine din efortul colectiv al oamenilor, nu individual. Avem acum tehnologia care poate schimba percepțiile oamenilor aproape într-o clipă. A venit timpul să o folosim într-un mod pozitiv, spre binele nostru, al tuturor. Thomas Wolfe scria odată: „Nimic pe lumea asta nu îți poate lua povara de pe umeri, în afară de sentimentul succesului.” Aceasta este adevărata provocare a desăvârșirii - folosirea acestor tehnici pe scară largă, pentru a ne da puteri, nouă și altora, în moduri cu adevărat pozitive, care să genereze succes masiv pentru toți și bucurie.

Momentul potrivit ca să începem să le folosim este chiar acum.

## Capitolul XXI

# Desăvârșirea trăirii: cutezanța omenească

*„ Omul nu este suma a tot ce are, ci totalitatea a ceea ce încă nu are, a tot ce ar putea avea. ”*

*- Jean Paul Sartre*

Am parcurs un lung drum împreună. Cât de departe vei merge de acum încolo, depinde numai de tine. Această carte ți-a oferit instrumente și tehnici și idei care îți pot schimba viața. Dar ceea ce vei face cu ele, rămâne doar la latitudinea ta. Când vei lăsa din mână această carte, ai putea simți că ai învățat câte ceva și vei merge mai departe așa cum ai făcut-o până acum. Sau ai putea face un efort apreciabil ca să-ți pui sub propriul control viața și mintea ta. Poți crea convingerile puternice și stările care vor genera miracole pentru tine și cei dragi ție. Dar acest lucru se va întâmpla doar dacă îl vei face tu să se întâmple.

Hai să trecem în revistă principalele lucruri pe care le-ai învățat. Știi acum că instrumentul cel mai puternic de pe planetă este biocalculatorul dintre cele două urechi ale tale. Dacă știi cum să-l conduci, creierul tău îți poate face viața mai grozavă decât în visele cele mai frumoase pe care le-ai avut vreodată. Ai învățat Formula Succesului Suprem: să-ți cunoști obiectivul, să acționezi, să-ți dezvolti acuitatea senzorială pentru a ști ce obții, și să-ți schimbi comportamentul până când reușești să realizezi ce ți-ai dorit. Ai învățat că trăim într-o vreme în care succesul extraordinar este accesibil tuturor, dar că acei care realizează sunt cei care acționează. Cunoașterea este importantă, dar nu suficientă. Nenumărați alți oameni aveau aceleași informații pe care le avea și Steve Jobs sau Ted Turner. Dar cei care au acționat au realizat marele succes și au schimbat lumea.

Ai învățat despre importanța imitării unui model. Poți învăța prin intermediul experienței, prin încercare și eroare - sau poți accelera nemăsurat procesul acesta, învățând cum să modelezi. Fiecare rezultat obținut de un individ a fost creat în urma unui set specific de acțiuni, desfășurate după o

anume sintaxă. Poți face o imensă economie de timp ca să ajungi să fii maestru într-o privință anume, modelând acțiunile interioare (mentale) și cele exterioare (fizice) ale oamenilor care realizează rezultate remarcabile. În decurs de câteva ore, sau zile, sau ani, în funcție de dificultatea sarcinii, poți învăța ceea ce altora le-a luat luni sau ani ca să descopere.

Calitatea vieții tale este reprezentată de calitatea comunicării. Comunicarea îmbracă două aspecte. Primul este comunicarea cu tine însuși. Sensul oricărui eveniment este sensul pe care tu i-l dai. Îți poți trimite creierului tău semnale dătătoare de putere, pozitive, puternice, care vor face ca totul să lucreze în avantajul tău, ori poți să-i trimiți creierului semnale despre ceea ce nu poți face. Oamenii realizați pot face ca orice situație să lucreze în favoarea lor - oameni ca W. Mitchell, Julio Iglesias, Comandantul Jerry Coffey, care au transformat niște tragedii teribile prin care au trecut, în triumf. Nu ne putem întoarce în timp. Nu putem schimba ceva ce s-a întâmplat deja. Dar ne putem controla reprezentările în așa fel încât să ne ofere ceva pentru viitor. Al doilea aspect al comunicării este comunicarea cu ceilalți. Oamenii care au schimbat lumea au fost maeștri în arta comunicării. Poți folosi tot ce ai citit în această carte pentru a deveni un maestru eficient și șlefuit în arta comunicării.

Ai învățat despre puterea covârșitoare a convingerii. Convingerile pozitive te pot face stăpân. Convingerile negative - ratat. Și ai mai învățat că îți poți schimba convingerile pentru a le face să lucreze în avantajul tău. Ai învățat despre puterea stării și a fiziologiei. Ai învățat despre sintaxa și strategiile pe care le folosesc oamenii, și cum să faci ca să stabilești raport cu oricine te întâlnești. Ai învățat tehnici solide de reîncadrare și ancorare. Ai învățat cum să comunici cu precizie și pricepere, și cum să folosești modelul de precizie pentru a-i face pe alții să comunice eficient cu tine. Ai învățat cum să manevrezi cele cinci pietre de pavaj de pe drumul succesului. Ai mai învățat și despre metaprogramele și valorile care servesc ca principii de organizare pentru comportamentul personal.

Nu mă aștept să constăți că ești cu totul alt om după ce termini această carte. Unele lucruri pe care le-am discutat le vei putea realiza mai ușor decât pe altele. Însă viața are un efect de transformare. Schimbările duc la alte schimbări. Dezvoltarea duce la altă dezvoltare. Începând să faci schimbări, dezvoltându-te câte puțin, câte puțin, îți poți schimba viața, încet, dar sigur. Așa cum piatra aruncată în lac creează undele, tot așa și tu poți crea unde care pot fi tot mai mari în viitor. De multe ori, o mare realizare pornește de la un lucru mărunț. Gândește-te la două săgeți care sunt îndreptate pe aceeași direcție. Dacă faci doar o mică schimbare la direcția uneia dintre ele, doar cu trei sau patru grade, schimbarea aproape că nici nu este perceptibilă la început. Dar dacă urmărești drumul săgeții pe distanțe de câteva zeci de metri, apoi pe kilometri, diferența va fi din ce în ce mai mare - până când nu va mai exista nici o legătură între prima direcție și cea de-a doua.

Iată ce poate să facă această carte pentru tine. Nu te va schimba peste noapte (doar dacă nu te apuci de treabă chiar în această noapte!). Dar dacă înveți să-ți conduci creierul, dacă înțelegi și folosești lucruri precum sintaxă, submodalități, valori și metaprogramc, diferența se va vedea peste șase săptămâni, șase luni sau șase ani și îți va schimba viața. Anumite lucruri precum imitarea știi să le faci într-o anumită formă. Altele sunt noi. Dar ține minte, totul în viață este cumulativ. Dacă vei folosi un singur principiu din această carte, ai făcut deja un pas. Ai pus în mișcare o cauză, și fiecare cauză generează un efect sau un rezultat și fiecare rezultat se așează peste alt rezultat pentru a ne purta într-o anumită direcție. Și fiecare direcție are o anumită destinație.

*„În viață trebuie să urmărești două scopuri: primul, să obții ceea ce dorești; și după asta, să te bucuri de el. ”*

— Logan Pearsal Smith

Iată și o ultimă problemă. Încotro te îndrepti în prezent? Dacă vei merge în continuare pe direcția asta, unde vei ajunge peste cinci sau zece ani? Acolo vrei să ajungi? Fii cinstit cu tine însuși. John Naisbitt a spus odată că cel mai sigur mod de a prezice viitorul este să ai o idee clară despre ceea ce se petrece acum. Și tu trebuie să faci acest lucru în viața ta. Așadar, atunci când termini această carte, așează-te și gândește-te încotro te îndrepti și unde vrei de fapt să ajungi. Dacă cele două destinații nu corespund, îți sugerez să te schimbi. Dacă te-a învățat ceva această carte, atunci este vorba de posibilitatea de a genera schimbarea pozitivă aproape cu viteza fulgerului - atât la nivel personal, cât și la nivel global. Puterea supremă înseamnă abilitatea de a te schimba, de a te adapta, de a te dezvolta, de a te desfășura. Puterea nemărginită nu înseamnă că vei reuși întotdeauna sau că nu vei da greș niciodată. Puterea nemărginită înseamnă doar să înveți din orice experiență umană și să faci ca orice experiență să lucreze în avantajul tău, într-un fel sau altul. Există o putere nemărginită în a-ți schimba percepțiile, acțiunile, să-ți schimbi rezultatele pe care le generezi. Este vorba de puterea ta nemărginită de a purta de grijă și de a iubi care contează cel mai mult pentru calitatea vieții tale.

Aș vrea să-ți sugerez o altă cale de a-ți schimba viața și a-ți asigura succesul neîntrerupt. Găsește-ți o echipă cu care să lucrezi împreună. Ține minte, am discutat despre putere în termenii a ceea ce pot oamenii să facă împreună. Puterea supremă stă în puterea oamenilor care lucrează împreună, nu fiecare trăgând într-o altă direcție. Asta poate fi familia ta, sau pot fi niște prieteni buni. Poți avea încredere în parteneri de afaceri sau oameni cu care lucrezi și care înseamnă ceva pentru tine. Dar vei munci mai bine și mai cu folos dacă muncești atât pentru alții, cât și pentru tine. Dacă dai mai mult, vei primi mai mult.

Dacă îi vei întreba pe oameni despre cele mai bogate experiențe din viața lor, îți vor povesti de obicei despre ceva ce au realizat atunci când

erau parte dintr-o echipă. Uneori chiar așa este la propriu, adică o echipă sportivă pe care și-o vor aminti întotdeauna. Alteori este vorba despre o echipă de afaceri care a realizat ceva memorabil. Și alteori este vorba de propria familie sau de propriul partener de viață. Atunci când faci parte dintr-o echipă, ai mai mult elan, care te face să te dezvolți. Oamenii fac pentru alții niște lucruri pe care nu le-ar face pentru ei. Și obțin de la alții lucruri care le dovedesc că a meritat efortul.

Dacă ești însuflețit, faci parte dintr-o echipă. Poate fi familia ta, relația ta, afacerea ta, orașul tău, țara ta, lumea ta. Poți să stai pe bancă și să te uiți sau te poți ridica să joci. Eu te sfătuiesc să joci. Du-te la vânatoare. Împarte-ți lumea cu alții. Pentru că, cu cât dai mai mult, cu atât vei primi mai mult; cu cât folosești mai mult, pentru tine și pentru alții, tehnicile învățate din această carte, cu atât îți vor aduce mai multe foloase.

Și asigură-te că ești într-o echipă care să te stimuleze/provoace. Lucrurile pot scăpa ușor de sub control. E ușor să știi ce trebuie să faci și totuși să n-o faci. Așa pare să fie viața! Gravitația este ceea ce trage în mod firesc viața, și o trage în jos. Avem cu toții zile când nu facem nimic. Cu toții avem zile când nu folosim ceea ce am învățat. Dar dacă ne înconjurăm de oameni care au reușit, care trag înainte, care gândesc pozitiv, care se concentrează pe obținerea rezultatelor, care ne sprijină, aceasta ne va îndemna să fim mai mult, să facem mai mult și să împărțim mai mult cu alții. Dacă te poți înconjura de oameni care nu te lasă până nu faci tot ce poți, ai cel mai mare noroc la care a sperat cineva vreodată. Asocierea este un instrument puternic. Asigură-te că oamenii de care te înconjori vor face ca tu să fii mai valoros prin asocierea cu ei.

O dată ce te angajezi într-o echipă, provocarea desăvârșirii este să devii lider. Asta poate însemna să fii președintele unei companii de tip Fortune 500, ori poate însemna să fii cel mai bun dascăl cu puțință. Poate însemna să fii un mai bun întreprinzător sau un părinte mai bun. Adevărații lideri posedă o cunoaștere a puterii de transformare, un simț al marilor schimbări care sunt determinate de lucruri mici. Ei sunt conștienți că tot ce fac și spun are o putere copleșitoare de a-i însufleți pe alții și de a le da un imbold.

Așa s-a întâmplat și cu mine. Când eram în liceu, aveam un profesor de retorică, care mi-a cerut într-o zi să rămân după ore. Mă tot întrebam ce anume făcusem. Mi-a spus: „D-le Robbins, cred că ai un incredibil talent de vorbitor, și aș vrea să te invit săptămâna viitoare să vorbești la o competiție împreună cu echipa școlii.” Eu nu credeam că eram un vorbitor cu talente deosebite, dar el mi-a vorbit cu atâta convingere încât l-am crezut. Mesajul lui mi-a schimbat viața. M-a orientat spre profesia mea de comunicator. Nu a făcut cine știe ce lucru, dar mi-a schimbat viața pentru totdeauna.

Provocarea artei de a conduce este să ai destulă putere și viziune pentru a fi capabil să întrevezi dinainte care va fi rezultatul acțiunilor tale, fie el mic sau mare. Tehnicile de comunicare din această carte oferă niște căi importante pentru a decela acele distincții. Cultura noastră are nevoie de

mai multe modele de succes, mai multe simboluri de desăvârșire. Am avut noroc în viața mea de dascăli și mentori care mi-au dat niște lucruri de o valoare incalculabilă. Țelul meu în viață este să ofer și eu la rândul meu câteva dintre aceste lucruri. Asta sper că am reușit cu această carte pentru voi, tot asta încerc să fac și prin munca mea.

Primul meu mentor se numea Jim Rohn. El m-a învățat că fericirea și reușita în viață nu sunt rezultatul a ceea ce avem, ci mai degrabă al felului în care trăim. Ceea ce facem cu ceea ce avem își pune cea mai mare amprentă asupra vieții noastre. El m-a învățat că până și lucrurile cele mai mici pot conta foarte mult în viață. De exemplu, mi-a spus să fiu întotdeauna ca un om care are doi bănuți în buzunar. Să zicem că lustragiul face un lucru grozav. Fluieră și-și tot scutură cârpa cu care lustruiește încălțări. El îți dă mare valoare. Jim spunea că atunci când bagi mâna în buzunar să-i dai un bacșiș, și nu știi dacă să-i dai unul sau doi bănuți, mergi întotdeauna pe valoarea mai mare. Nu faci acest lucru numai pentru el, ci și pentru tine. Dacă îi dai doar un bănuț, mai târziu, în cursul zilei, te uiți în jos la pantofi și îți zici, i-am dat doar un bănuț. Cum am putut fi atât de zgârcit când el a făcut o treabă atât de bună? Dacă îi dai doi, te va afecta în bine în felul în care te vei aprecia tu mai târziu. Ce-ar fi dacă ți-ai stabili un principiu ca de fiecare dată când treci pe lângă cineva care face o colectă pentru ceva anume, să pui întotdeauna niște bani în cutia de tablă. Dacă ți-ai lua un angajament automat să cumperi de la un Cercetaș, sau de la o Cercetașă, ori de la oricine altcineva de acest fel? Ce-ar fi să-ți faci un obicei din a-ți suna prietenii din când în când ca să le spui doar atât: „Nu te-am sunat dintr-un motiv anume, am vrut doar să știu cât țin la tine. Nu vreau să te întrerup de la ceva - atât aveam să-ți spun”. Ce-ar fi să-ți faci un obicei din a le trimite un bilet de mulțumire unor oameni care au făcut ceva pentru tine? Ce-ar fi dacă ți-ai petrece niște timp și ai face un efort să găsești mijloace noi și unice de a te bucura mai mult de viață, dând mai multă valoare vieții altora? Asta înseamnă să ai un stil de viață. Cu toții avem acest timp; răspundem la problema despre calitatea vieții prin felul în care folosim acest timp. Ne mulțumim să ne încadrăm într-o schemă sau ne străduim tot timpul s-o facem unică și deosebită? Nu pare lucru mare, însă efectul tuturor acestor lucruri mici asupra părerii pe care o ai despre tine ca persoană este foarte puternic. Ele îți influențează reprezentările interioare referitor la cine ești și, de aici, asupra calității stărilor și vieții tale. Eu mi-am păstrat acel angajament cu bănuțul și am cules roadele pe care mi le-a adus. Vi-l ofer spre studiu. Eu cred că este o filozofie care îți poate îmbogăți enorm viața, dacă nu cumva deja o și practicați.

*„Chimistul care își poate extrage din elementele inimii  
lui compasiune, respect, dorință, răbdare, regret, surprindere și iertare,  
și apoi le adună pe toate într-un întreg,  
poate crea acel atom numit iubire.”*

*- Khalil Gibran*

Ultimul meu comentariu cu care vreau să vă stârnesc este să împărtășii aceste informații și altora - din două motive. Mai întâi, pentru că toți îi învățăm pe alții ceea ce trebuie noi să învățăm cel mai mult. Împărtășind o idee cu alții, o auzim iar și iar și ne amintim de lucrurile pe care le apreciem și care considerăm că sunt importante în viață. Celălalt motiv este că, ajutându-l pe altul să facă o schimbare cu adevărat importantă și pozitivă în viața lui, îți dai o satisfacție și o bucurie incredibilă, aproape inexplicabilă.

Anul trecut am avut o experiență de neuit în cadrul unuia dintre cursurile noastre cu copiii. Taberele sunt niște cursuri de 12 zile în care îi învățăm pe copii o mulțime din lucrurile pe care vi le-am prezentat în această carte, și le oferim experiențe care le schimbă nivelul competenței, tehnicile de învățare și încrederea lor ca ființe umane pline de viață. În vara anului 1984, tabăra s-a terminat cu o ceremonie în cadrul căreia copiii au primit niște medalii precum cele olimpice. Pe medalii scria: „Tu poți face minuni.” S-a terminat pe la ora două noaptea și a fost un eveniment foarte emoționant și vesel.

M-am retras în camera mea, rupt de oboseală, știind că trebuia să mă trezesc la ora șase dimineața ca să prind avionul pentru următoarea mea întâlnire, dar și cu sentimentul pe care îl ai când știi că ai încheiat o zi cu folos. Eram gata să adorm pe la ora trei, când aud o bătaie în ușă. Cine Dumnezeu să fie? mi-am zis.

Am deschis ușa și în prag stătea un băiat. Mi-a spus: „D-le Robbins, am nevoie de ajutorul dvs.” Am început să-l întreb dacă nu mă putea suna la San Diego săptămâna care urma, când am auzit o fată plângând de se rupea, în spatele lui.

Am întrebat ce se întâmplase, iar băiatul mi-a spus că fata nu mai voia să se întoarcă acasă. I-am spus s-o aducă înăuntru, iar eu am s-o ancoroz, o să se simtă mai bine și o să plece acasă. El mi-a răspuns că nu asta era problema. Mi-a spus că nu voia să se întoarcă acasă pentru că fratele ei cu care locuia, abuza sexual de ea de șapte ani.

I-am chemat pe amândoi înăuntru și, folosind instrumentele despre care am vorbit în această carte, i-am schimbat reprezentările interioare ale acelor experiențe trecute negative în așa fel încât să nu-i mai provoace suferință. Apoi am ancorat-o în stările ei cele mai productive și mai puternice și le-am legat de reprezentările ei interioare modificate acum, în așa fel încât doar gândul sau vederea fratelui ei s-o pună imediat în poziție ofensivă. După această ședință, s-a hotărât să-l sune pe fratele ei. A luat telefonul, într-o stare pe deplin productivă și l-a trezit din somn. „Frate!” i-a zis ea pe un ton pe care el nu-l mai auzise probabil niciodată în viața lui. „Vreau doar să-ți spun că vin acasă, și să faci bine să nu te mai uiți la mine într-un fel care să mă mai facă măcar să cred că te gândești la lucruri pe care le făceai înainte. Pentru că dacă se mai întâmplă, ai să ajungi la închisoare pentru tot restul vieții tale și o să-ți pară foarte



rău. Ai să plătești cu vârf și îndesat. Te iubesc ca pe un frate, dar nu mai accept să te porți ca înainte. Dacă doar o să mi se pară că iar începi, s-a terminat cu tine. Bagă-ți bine în cap că vorbesc serios. Și țin la tine. La revedere." Iar el a priceput.

Ea a închis telefonul, simțindu-se tare și puternică pentru prima oară în viața ei. L-a îmbrățișat pe prietenul ei și au plâns amândoi, eliberati. În noaptea în care am lucrat cu ei, m-au îmbrățișat amândoi cum n-am mai fost îmbrățișat niciodată. Băiatul mi-a spus că nu știa cum să mă răsplătească. I-am răspuns că mulțumirea mea cea mai mare este să văd cum s-a schimbat fata. Dar el mi-a spus: „Ba nu, trebuie să vă răsplătim într-un fel." Apoi a zis: „Am ceva ce înseamnă enorm pentru mine." Și-a scos apoi medalia de aur și mi-a pus-o mie. M-au sărutat amândoi și apoi au plecat, spunându-mi că nu mă vor uita niciodată. După ce au plecat, m-am dus să mă culc. Becky, soția mea, care auzise tot, plângea, și eu la fel. Mi-a spus: „Ești de necrezut. Ai schimbat complet viața copilei." Eu i-am răspuns: „Mulțumesc, iubito, dar ar fi ajutat-o oricine altcineva care știa tehnicile." „Da, Tony, oricine ar fi putut s-o ajute, dar ai făcut-o tu." mi-a răspuns ea.

*„Dacă ai putea să iubești îndeajuns, ai putea fi cea mai puternică ființă din lume."*

*- Emmett Fox*

Așadar, acesta este mesajul suprem al acestei cărți. Fii tu cel care oferă. Preia comanda. Intră în acțiune. Folosește ceea ce ai învățat aici, și fă-o acum. Nu o face doar pentru tine - fă-o și pentru alții. Răsplata pentru aceste fapte este mai mare decât îți poți închipui. Pe lumea asta, sunt o mulțime din cei care doar iau. Mai sunt și mulți alții care știu ce înseamnă binele și puterea, cu toate astea nu obțin rezultatele pe care le doresc. Nu-i de ajuns să știi. Trebuie să pui și în practică. La asta se referă puterea nemărginită. Puterea nemărginită de a te mobiliza să faci ceea ce trebuie ca să atingi desăvârșirea. Julius Erving din promoția '76 din Philadelphia are o filozofie de viață care cred că însumează filozofia unuia care aplică în practică ceea ce știe. Merită să luați model. El zice: „Cer mai mult de la mine decât ar putea cineva vreodată s-o facă." De aceea și este cel mai bun.

Antichitatea a avut doi mari oratori. Unul dintre ei a fost Cicero, celălalt, Demostene. Când Cicero își termina discursul, oamenii îl ovacionau întotdeauna, îl felicitau spunând: „Ce discurs măreț!" Când își încheia Demostene discursul, oamenii spuneau: „Haideți să mergem," și așa și făceau. Aceasta este deosebirea dintre prezentare și convingere. Sper ca eu să fiu inclus în cea de-a doua categorie. Dacă doar ați citit această carte și vă ziceți în gând: Phhii, ce carte măreață; are o mulțime de instrumente stilate, dar nu e de nici un folos, ne-am pierdut vremea amândoi. Dacă totuși începi acum și o răsfoiești din nou și o folosești ca

pe un manual pentru a-ți conduce mintea și corpul, ca pe un ghid pentru a schimba orice vrei să schimbi, atunci înseamnă că ți-ai început o călătorie de o viață care te va face să consideri până și cele mai mărețe vise ale tale din trecut să pară aproape banale. Eu știu ce s-a întâmplat cu mine când am început să aplic zilnic aceste principii.

Te provoc să faci din viața ta o capodoperă. Te provoc să intri în rândurile acelor oameni care trăiesc învățătura pe care o predau, care fac ceea ce spun. Ei sunt modele de desăvârșire de care restul lumii se minunează. Alătură-te acestei echipe unice de oameni cunoscuți ca fiind cei puțini care înfăptuiesc, spre deosebire de cei mulți care doresc - oameni orientați pe rezultate, care își duc viața exact așa cum și-o doresc. Viața mea este inspirată după povești despre oameni care își folosesc resursele pentru a genera noi realizări pentru ei și pentru ceilalți. Poate că într-o zi, voi ajunge să scriu și povestea ta. Dacă această carte te ajută să mergi într-acolo, mă voi considera cu adevărat foarte norocos.

Până atunci, îți mulțumesc pentru angajarea ta pe calea învățării, creșterii și dezvoltării tale și pentru că mi-ai permis să-ți împărtășesc câteva dintre principiile care pentru mine au contat foarte mult în viață. Fie ca goana ta după desăvârșirea umană să fie rodnică și nesfârșită. Să te dedici nu numai luptei pentru atingerea țelurilor pe care ți le-ai propus, ci să le și împlinești și apoi să-ți propui altele, și mai multe; nu numai să îți păstrezi visurile pe care le-ai avut, dar să și visezi altele, mai mărețe decât cele dinainte; nu numai să te bucuri de acest tărâm și de belșugul lui, ci să faci din el un loc și mai plăcut pentru trai; nu numai să iei din viață tot ce poți, ci să și iubești și să dăruiești cu mărinimie.

Vă las cu o simplă binecuvântare irlandeză ... Fie ca drumul să-ți iasă în întâmpinare. Fie ca vântul să-ți bată întotdeauna din spate. Fie ca soarele să-ți strălucească blând pe față, ploaia să cadă molcom pe câmpurile tale și, până când ne vom întâlni din nou ... fie ca Dumnezeu să te țină cu blândețe în palma Lui.\* La bună vedere și Dumnezeu să te binecuvânteze.

## GLOSAR

- Acuitate senzorială** - Procesul șlefuirii abilității noastre de a face distincție între sistemele vizual, auditiv, tactil, olfactiv și gustativ. Acest lucru ne oferă o experiență senzorială mai plină și mai bogată, precum și abilitatea de a crea descrieri amănunțite, pe o bază senzorială din interacțiunea noastră cu lumea exterioară.
- Ancorare** - proces prin care orice reprezentare (interioară sau exterioară) se conectează și declanșează succesiunea corespunzătoare de reprezentare și răspuns. Ancorele pot apărea în mod natural sau pot fi stabilite în mod deliberat. Un exemplu de ancoră pentru un anumit set de răspunsuri este ceea ce se întâmplă atunci când vă gândiți la felul special în care vă pronunță numele o persoană care vă este tare dragă.
- Comportament** - Activitate în care se angajează oamenii. Include comportament „larg”, precum gesturi sau aruncarea unei mingi, și comportament „mic” (poate mai greu de observat), precum gândirea, mișcările ochilor, schimbări în respirație ș.a.m.d.
- Comunicare** - Procesul de transmitere a informațiilor prin intermediul limbajului, semnelor, simbolurilor și comportamentului. Poate fi direcționată, ceea ce vrea să însemne că locul unde încheiați o conversație este diferit de cel unde a început, ca în negocieri, în terapie, vânzări. Se deplasează către un obiectiv.
- Congruență/Incongruență** - O situație în care mesajul pe care îl comunică o persoană este același pe toate canalele de ieșire -, cuvintele mesajului transmit același sens ca tonul vocii, și toate gesturile transmit același mesaj ca primele două. Toate canalele de ieșire sunt aliniate. Inconsecvența afișează mesaje conflictuale dintre canalele de ieșire. Exemplu: a spune: „Da, sunt sigur!” cu o voce moale, plângăreață.
- Descriere pe bază senzorială** - Folosirea cuvintelor care transmit informații care sunt observabile direct, verificabile, prin intermediul celor cinci simțuri. Este diferența dintre: „Buzele ei sunt întinse într-un zâmbet, se văd anumite porțiuni din dinți, colțurile gurii ei sunt mai ridicate decât linia medie a gurii” și „Ea este fericită”.
- Distorsiune** - Procesul prin care lucrurile sunt incluse în mod imprecis în reprezentarea interioară a unei persoane, într-un mod care îl

limitează. Ar putea fi „foarte disproportionat”, sau „puțin răsucit” precum și altele de acest fel. Ne permite să modificăm/comuțăm datele, noastre senzoriale.

- Ecologie** - O grijă pentru totalitatea, sau schema de relații dintre o ființă și mediul în care trăiește. În PNL mai folosim termenul și când ne referim la ecologie internă - schemă de valori, strategii și comportamente pe care le întrușipează o persoană în relație cu ea însăși.
- Eliminare** - Ceea ce era în experiența voastră de început care a fost lăsat în afara reprezentării voastre interioare. Acesta este unul dintre procesele cognitive care ne împiedică să fim copleșiți de datele senzoriale care ne asaltează. Sunt lucruri pe care le ignorăm totuși și care ne-ar fi mult mai de folos dacă le-am lua în seamă.
- Experiență pe bază senzorială** - O experiență care este prelucrată la nivelul a ceea ce se poate vedea, auzi, simți, mirosi și/sau gusta.
- Generalizarea** - Procesul cognitiv prin care părți din experiența interioară a unei persoane se separă de experiența originală și devin o clasă de sine stătătoare. În multe cazuri, acest lucru este folositor. De exemplu, un copil are o experiență, să se ardă puțin la atingerea mașinii de gătit. El poate generaliza această experiență la, „Arzătoarele sunt încinse” sau „Nu atinge mașina de gătit când este aprins focul”. În alte cazuri, aceasta poate limita imaginea despre lume a unei persoane, într-un mod nefolositor.
- Indiciu de accesare** - Comportamente care afectează procesarea noastră neurologică într-o asemenea măsură încât putem accesa sistemul nostru de reprezentări mai viguros decât alte sisteme. De exemplu, încetinirea ritmului respirației și tempoul vocii vă pot dirija accesul la modul tactil, înclinând capul ca și când ați ține telefonul vă poate dirija către modul auditiv ș.a.m.d.
- Model** - O descriere a felului cum funcționează ceva (dar nu și a posibilelor motive pentru felul în care poate funcționa). Când zicem „modelul cuiva despre lume”, vrem să spunem, un complex al convingerilor, proceselor interioare și comportamentul care îi permite să alcătuiască un anumit mod. Un model este un mod de a organiza experiența.
- Modelare** - Procesul descoperirii succesiunii reprezentărilor interioare și a comportamentelor care îi permit cuiva să realizeze o sarcină. O dată ce componentele strategiei, limbajul, convingerile și comportamentele au fost detaliate, tehnica poate fi învățată cu mai multă ușurință de către altcineva.
- Oglindire** - Adoptarea comportamentelor altor persoane ca și când ați fi „o imagine în oglindă”. Dacă te-ai afla față în față cu cineva care și-a pus mâna stângă pe obraz, ar trebui să vă puneți mâna dreaptă pe obraz, în același fel.
- Alinierea** - Realizarea și menținerea raportului pentru o vreme sau atunci când aveți de a face cu cineva. Pot fi testate convingerile, ideile, precum și comportamentele.

- Potrivre** - Adoptarea unor părți din comportamentul altei persoane - precum gesturi, particulare, expresii faciale, formulări de limbaj, tonul vocii etc. Făcută cu subtilitate, ajută la crearea unui sentiment de raport între oameni.
- Raport** - Fenomenul prin care oamenii negociază și/sau împărtășesc anumite comportamente. Se petrece natural și neconștientizat, pe măsură ce oamenii petrec timp împreună. Se poate face și conștientizat, prin oglindire și potrivre, în scopul ușurării comunicării.
- Reprezentare interioară** - Configurația informației pe care o creăm și o stocăm în minte, sub forma imaginilor, sunetelor, senzațiilor tactile, mirosurilor și gusturilor. Ca să-ți „amintești” cum arăta casa în care ai crescut, dacă nu ești cu adevărat acolo, îți amintești o reprezentare interioară.
- Scoatere la lumină** - Adunarea de informații, prin observație directă a indiciilor de accesare, gesturile unei persoane etc., și prin întrebări bine formulate, pentru a determina structura experienței ei interioare.
- Sintaxă** - Un sistem legat sau ordonat; succesiunea în care pot fi puse evenimente, fie ele interioare sau exterioare. În domeniul limbajului, se referă la ordinea în care apar cuvintele pentru a forma propoziții corecte gramatical.
- Sisteme reprezentationale** - Felul în care codificăm informații în mintea noastră. Acestea includ sistemul vizual, sistemul auditiv, sistemul tactil, olfactiv și gustativ. Acestea ne permit să primim și să stocăm informații, să le sortăm și să le folosim. Distanțele pe care le facem ca ființe umane (interior și exterior) ne vin prin intermediul acestor sisteme.
- Stare** - Suma totală a proceselor neurologice ale unui individ, în oricare moment în timp. Starea în care se află cineva filtrează sau afectează rezultatul final al interpretării pe care o dăm oricărei experiențe pe care o trăim în acel moment.
- Strategie** - O succesiune ancorată de reprezentări folosite pentru a ne ghida comportamentele. O strategie cuprinde, de obicei, într-o ordine oarecare, fiecare dintre sistemele reprezentationale senzoriale (vizual, auditiv, tactil). Le putem descoperi la noi și la alții, ascultând cuvintele pe care le alegem, observând schemele de scanare ale ochilor, și întrebând care este forma și succesiunea reprezentărilor interioare.
- Submodalități** - Subclasificări ale experienței exterioare: o imagine are luminozitate, distanță, adâncime. Sunetele au volum, localizare, ton etc.
- Tipare de scanare ale ochilor** - Un anumit set de indicii de accesare care au legătură cu felul în care se mișcă ochii și succesiunea de poziții prin care trec. A ști cu ce proces interior este corelată fiecare poziție, reprezintă etapa care precede înțelegerea și dezvoltarea strategiilor.
- Verificare** - Capacitatea de a observa și evalua schimbările față de un standard. Verificarea depinde de acuitatea senzorială rafinată. Probabil că aveți idee atunci când o persoană dragă se simte puțin nesigură sau foarte fericită. Asta pentru că ați verificat ce semnificație are filozofia ei.