



Colecție coordonată de  
DORU SOMEȘAN

DR. DAVID J. SCHWARTZ a fost profesor la Universitatea de Stat din Georgia, Atlanta, și președinte al Companiei de Servicii Creative și Educaționale, o firmă de consultanță specializată în *leadership*. A susținut conferințe la mai mult de 3 000 de convenții, seminarii de management și întruniri profesionale. Este celebru în toată lumea pentru programul său special „Autodirecționarea pentru progres personal.”

DAVID JOSEPH SCHWARTZ

# PUTEREA MAGICĂ A GÂNDULUI

Ediția a III-a

Traducere din limba engleză de  
LUIZA GERVESCU

  
Curtea  
veche

---

BUCUREȘTI, 2008

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**SCHWARTZ, DAVID JOSEPH**

**Puterea magică a gândului** / David Joseph Schwartz;  
traducere de Luiza Gervescu. Ed. a 3-a. - București: Curtea  
Veche Publishing, 2008

ISBN 978-973-669-610-7

I. Gervescu, Luiza (trad.)

159.923.2

159.962.7

Coperta: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS  
[www.griffon.ro](http://www.griffon.ro)

DAVID JOSEPH SCHWARTZ

*The Magic of Thinking Big*

Copyright © 1959, 1965 by Prentice Hall, Inc.  
All rights reserved including the right  
of reproducing in whole or in part in any form.

This Edition published by arrangement  
with Prentice Hall Press,  
a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Curtea Veche Publishing, 2006,  
pentru prezenta versiune românească

ISBN 978-973-669-610-7

### *Pentru David III*

*În ultima zi de grădiniță, fiul nostru de șase ani, David, se simțea în stare să ia lumea în piept. L-am întrebat ce vrea să fie când o să crească mare. Davey m-a privit atent o clipă, apoi mi-a răspuns: „Tati, vreau să fiu profesor.“*

*„Profesor? Și ce-o să predai?“ l-am întrebat.*

*„Păi, tati“, mi-a răspuns, „cred că vreau să mă fac profesor de fericire.“*

*Profesor de fericire! Iată o ambiție minunată, nu credeți?*

*De aceea dedic această carte lui David, un băiețel minunat cu un splendid țel în viață, și mamei lui.*



## PREFAȚĂ

De ce apare această carte? De ce se simte nevoia unei discuții ample având ca temă *Puterea magică a gândului*? Se vor publica douăsprezece mii de cărți anul acesta. De ce încă una?

Permiteți-mi să vă prezint doar câteva fapte ce au stat la baza acestei decizii.

Cu câțiva ani în urmă, am participat la o ședință extraordinar de impresionantă a unor agenți comerciali. Vicepreședintele însărcinat cu marketing-ul acestei companii era foarte înflăcărat. Dorea să demonstreze ceva. Alături de el, în prezidiu, se afla principalul reprezentant al organizației, un individ care arăta ca oricare altul, dar care câștigase în anul ce tocmai se încheiase aproape 60 000 de dolari. Câștigurile celorlalți reprezentanți se ridicau în medie până la 12 000 de dolari.

Directorul a ridicat această problemă în fața grupului. A spus așa: „Vreau să vă uitați cu atenție la Harry. Priviți-l. Ce are Harry în plus față de voi? El a câștigat de cinci ori mai mult decât voi, dar este oare de cinci ori mai inteligent decât ceilalți? Conform testelor la care este supus personalul companiei noastre, răspunsul

este nu. Am verificat. Testele spun că Harry este de nivel mediu din acest punct de vedere.

A muncit Harry de cinci ori mai mult decât voi toți? Conform rapoartelor, nu. De fapt, și-a luat mai multe zile libere decât majoritatea angajaților companiei.

A avut Harry un teritoriu mai bun? Iarăși trebuie să spun că nu. Dărilor de seamă au fost și ele de nivel mediu. A beneficiat Harry de o educație superioară? De o sănătate mai bună? Din nou, nu. Harry e prototipul omului obișnuit, cu excepția unui singur aspect.

Ceea ce îl deosebește pe Harry de voi toți“, a spus vicepreședintele, „este că Harry a gândit la o scară de cinci ori mai mare.“

Apoi, el a demonstrat că succesul nu este neapărat în directă legătură cu puterea inteligenței, ci cu *puterea gândului*.

Era o concepție foarte interesantă. Și mi s-a întipărit în minte. Cu cât am fost mai atent cu fiecare persoană cu care am vorbit, cu atât am înțeles mai multe despre ceea ce stă într-adevăr în spatele succesului, și răspunsul mi-a devenit din ce în ce mai clar. Cu fiecare caz despre care aflam, îmi dădeam seama că dimensiunea contului în bancă sau intensitatea fericirii depind de *puterea gândului*. Gândurile puternice sunt magice.

„Dacă puterea gândului este atât de mare, de ce nu se folosesc toți de ea?“ Mi-am pus această întrebare de multe ori. Cred că răspunsul se află în cartea de față. Chiar dacă nu prea vrem să recunoaștem, suntem cu toții influențați în mod decisiv de gândurile celor din jurul nostru. Și multe din aceste gânduri nu sunt puternice, ci nevolnice. Mediul ce vă înconjoară încearcă să vă țină în loc, să vă facă să îngroșați rândurile celor ce ratează mereu locul întâi. Vi se spune aproape zilnic că „sunt prea mulți șefi și prea puțini subalterni“. Cu alte



cuvinte, nu mai există ocazii de a conduce, căci deja sunt prea mulți șefi, deci fiți satisfăcut că sunteți ceea ce sunteți: un tip mărunț.

Dar această idee că sunt „prea mulți șefi” nu prea corespunde realității. Cei care conduc în toate domeniile vă vor spune și dumneavoastră, așa cum mi-au spus și mie, că „necazul e că sunt prea mulți subalterni și nici pe departe destul de mulți șefi”.

Mediul acesta incredibil de meschin mai spune și alte lucruri. Spune, spre exemplu, că „ce-o fi, o fi”, că nu vă puteți controla destinul, că „soarta” e atotputernică. Așadar, lăsați-vă visele la o parte, uitați de dorința de a avea o casă mai frumoasă, de a asigura copiilor o facultate bună, o viață mai bună. Resemnați-vă. Întindeți-vă pe pat și așteptați-vă moartea.

Și cine n-a auzit spunându-se că „succesul nu merită prețul pe care îl cere”, ca și cum ar trebui să vă vindetți sufletul, viața de familie, conștiința, valorile în care credeți ca să fiți în frunte. Când, de fapt, succesul nu cere un preț anume. Fiecare pas înainte vă oferă dividende.

Și acest mediu ne mai spune că oamenii luptă prea mult pentru un loc în frunte. Așa o fi? Un director de personal mi-a spus că primește de 50 până la 250 de ori mai multe cereri de slujbe pentru care salariul oferit este de 10 000 de dolari pe an, decât pentru slujbe al căror salariu este de 50 000 de dolari anual. Cu alte cuvinte, există de cel puțin 50 de ori mai multă concurență pentru slujbe inferioare în calitate decât pentru slujbe cu perspective deosebite. Așadar, în ceea ce privește perspectivele, lumea de astăzi este ca o stradă scurtă, dar deloc aglomerată. Sunt nenumărate ocazii care îi așteaptă pe cei ce au îndrăzneala să creadă în puterea gândului.

Principiile și conceptele fundamentale în teoria *Puterii magice a gândului* își au sorginea în izvoarele cele mai nobile, în cele mai rafinate și prodigioase minți de pe întreaga planetă. O minte asemenea celei a profetului David, care a scris: „Oamenii sunt ceea ce cred în adâncul sufletului că sunt”; o minte comparabilă cu cea a lui Emerson, care a spus: „Oamenii mari sunt cei ce își dau seama că gândurile guvernează lumea”, minți de calibrul celei a lui Milton, care a scris în *Paradisul pierdut*: „Mintea este o lume în ea însăși și doar ea poate transforma iadul în rai sau raiul în iad.” Minți uluitoare de perspicace precum cea a lui Shakespeare, care a remarcat: „Nimic nu este nici bun, nici rău, dacă nu îl considerăm ca atare.”

Dar pe ce dovezi ne bazăm? De unde știm că marii gânditori nu s-au înșelat? Juste întrebări. Dovada o avem în viețile oamenilor de vază ce ne înconjoară și care, având succes, împlinindu-se într-un mod fericit, ne demonstrează că, într-adevăr, puterea gândului este magică.

Pașii simpli pe care i-am enunțat aici nu sunt teorii nepuse în practică. Nu sunt doar presupunerile și părerile unui singur om. Sunt modalități verificate de abordare a unor situații de viață, sunt pași ce se pot face în orice împrejurare și care funcționează ca prin magie.

Faptul că citiți aceste pagini demonstrează că vă interesează să aveți un succes sporit. Vreți să vă împliniți dorințele. Vreți să vă bucurați de un standard de viață superior. Vreți ca viața să vă ofere toate lucrurile bune pe care le meritați. A fi interesat de succes e o calitate minunată.

Mai aveți o calitate admirabilă. Ținând această carte în mână arătați că sunteți suficient de inteligent pentru a căuta instrumente care vă ajută să ajungeți unde

doriți. De fiecare dată când construim ceva — mașini, poduri, rachete — avem nevoie de instrumente. În tentativa lor de a construi o viață de succes, mulți uită că există unelte care îi pot ajuta. Dumneavoastră nu ați uitat. Aveți, deci, cele două calități fundamentale necesare pentru obținerea unui profit real de pe urma acestei cărți: dorința de a obține un succes mai răsunător și inteligența de a alege instrumentul care vă va ajuta să vă transformați dorința în realitate.

Gândeți la scară mare și veți trăi la scară mare. Fericirea dumneavoastră va fi evaluată la scară mare. La fel și împlinirile. Și venitul. Și prietenii. Și respectul.

Am făcut deja suficiente promisiuni.

Începeți acum, chiar acum, să descoperiți cum gândurile pot face minuni pentru dumneavoastră. Porniți la drum cu această afirmație a marelui filozof Disraeli: „Viața e prea scurtă pentru a fi trăită meschin.“



## CUM VĂ VA AJUTA ACEASTĂ CARTE

În fiecare capitol al acestei cărți veți găsi zeci de idei concrete, practice, zeci de tehnici și principii care vă vor oferi posibilitatea de a împlânzi uriașa putere a gândului, în scopul de a obține pentru dumneavoastră înșivă succesul, fericirea și satisfacția pe care le doriți cu atâta ardoare. Fiecare tehnică este ilustrată elocvent printr-un caz de viață real. Veți descoperi nu doar ce aveți de făcut, ci, în plus, lucru mult mai însemnat, veți vedea exact cum se aplică fiecare principiu la situații și probleme concrete. Iată deci ce va face această carte pentru dumneavoastră: vă va iniția pe drumul cel bun, spunându-vă

- Porniți hotărât spre succes folosind puterea credinței / 19
- Obțineți succesul crezând în reușită / 20
- Înfrângeți neîncrederea și aura ei negativă / 23
- Obțineți rezultate remarcabile crezând cu putere / 24
- Nu zămisliți decât gânduri pozitive / 28
- Cultivați-vă puterea credinței / 32
- Puneți la punct un program concret de obținere a succesului / 33

- Vaccinați-vă împotriva „scuzemiei“, boala eșecului / 30
- Aflați secretul ce se ascunde în atitudinea dumneavoastră față de sănătate / 39
- Faceți patru pași pozitivi în direcția vindecării de scuzemia ce invocă starea sănătății / 43
- Aflați de ce puterea gândului este mai importantă decât inteligența / 45
- Folosiți-vă creierul la gândit — nu doar ca pe un simplu depozit de fapte / 51
- Stăpâniți la perfecție trei modalități simple de a vă vindeca scuzemia ce invocă lipsa inteligenței / 52
- Depășiți obstacolul vârstei — „prea tânăr“ sau „prea bătrân“ / 52
- Uitați de scuzemia ce invocă ghinionul și atrageți norocul de partea dumneavoastră / 59
- Folosiți tehnica acțiunii pentru a vă vindeca de frică și a vă consolida încrederea / 65
- Folosiți-vă memoria astfel încât să vă sporiiți doza de încredere / 68
- Depășiți-vă frica față de ceilalți / 75
- Credeți mai mult în dumneavoastră înșivă folosindu-vă corect propria conștiință / 79
- Traduceți gândurile încrezătoare în fapte prin care vă dovedii încrederea în sine / 83
- Învățați cei cinci pași pozitivi meniți să vă consolideze încrederea și să distrugă frica / 89
- Descoperiți că succesul are ca unitate de măsură puterea magică a gândului / 91
- Evaluați-vă la valoarea reală și aflați ce calități aveți / 91
- Lăsați-vă gândurile să țintească la înălțimea maximă la care puteți ajunge / 95

- 
- Aprofundați limbajul gânditorilor efectivi prin acești patru pași preciși / 97
  - Folosiți puterea gândului pentru a anticipa ce puteți face în viitor / 100
  - Conferiți valoare lucrurilor, oamenilor și dumneavoastră înșivă / 105
  - Lăsați puterea gândului să vă influențeze perspectiva asupra slujbei dumneavoastră / 106
  - Uitați de fleacuri și concentrați-vă asupra a ceea ce e important / 109
  - Verificați-vă — aflați cât de puternice vă sunt într-adevăr gândurile / 114
  - Folosiți gândirea creativă pentru a afla modalități noi, mai bune pentru a realiza tot ce vă doriți / 117
  - Consolidăți-vă puterea creatoare crezând în faptul că sunteți capabili să o dobândiți / 122
  - Luptați împotriva gândirii tradiționale ce vă imobilizează mintea / 125
  - Faceți mai mult și mai bine pornind puterea dumneavoastră creatoare / 126
  - Folosiți cele trei chei pentru a vă spori creativitatea deschizându-vă larg urechile și mintea / 136
  - Gândiți în perspectivă și stimulați-vă mintea / 137
  - Îmbălânziți-vă ideile și lăsați-le să crească — ele sunt fructul gândirii dumneavoastră / 140
  - Arătați ca o persoană importantă, căci asta vă ajută să gândiți la fel / 146
  - Deveniți o persoană importantă crezând în importanța muncii dumneavoastră / 151
  - Compuneți-vă propriul slogan de tipul „Cum să mă vând la justa mea valoare“ / 161

- Gândiți cu mai multă îndrăzneală — gândiți ca oamenii importanți / 164
- Transformați mediul înconjurător în aliatul dumneavoastră / 166
- Nu-i lăsați pe ceilalți să vă țină în loc / 170
- Modelați-vă mediul de lucru / 172
- Lăsați-vă iluminați de razele sufletului în timpul liber / 178
- Eliminați gândurile otrăvite din ambientul dumneavoastră / 181
- Căutați perfecțiunea în tot ceea ce faceți / 184
- Alegeți atitudinile care vă vor ajuta să obțineți ceea ce doriți / 189
- Puneți-vă în mișcare; deveniți entuziaști / 190
- Folosiți puterea entuziasmului adevărat / 190
- Convingeți-vă că sunteți importanți / 198
- Câștigați mai mulți bani înțelegând că serviciul ireproșabil e pe primul plan / 208
- Obțineți sprijinul celor din jur eliminând prejudecățile față de ei / 214
- Faceți-vă mai plăcut devenind mai abordabil / 216
- Luați inițiativa în a vă face prieteni / 219
- Stăpâniți tehnica de a gândi numai de bine despre ceilalți / 223
- Câștigați noi prieteni conversând cu generozitate / 230
- Credeți în puterea gândului chiar atunci când pierdeți sau sunteți opriți din drum / 232
- Obișnuiți-vă cu acțiunea — nu trebuie să așteptați până când condițiile sunt perfecte / 235
- Hotărâți-vă să vă folosiți ideile / 243



- Folosiți acțiunea pentru a vă vindeca fricile și a câștiga încredere / 243
- Descoperiți secretul acțiunii mentale / 245
- Fructificați magia cuvântului ACUM / 249
- Fortificați-vă învățând să vă faceți auzit / 252
- Preluați inițiativa, un tip special de acțiune / 253
- Descoperiți că înfrângerea nu e nimic altceva decât o stare de spirit / 257
- Salvați ceva din orice înfrângere / 259
- Folosiți forța autocriticii constructive / 267
- Obțineți rezultate pozitive prin perseverență și experiență / 268
- Uitați de descurajare găsiind partea bună din fiecare situație / 271
- Stabilii-vă cu certitudine unde vreți să ajungeți în viață / 275
- Folosiți acest plan pentru a pune la punct un țel de atins în zece ani / 277
- Evitați cele cinci arme careucid succesul / 281
- Sporii-vă energia stabilindu-vă scopuri bine definite / 283
- Stabilii-vă scopuri ce vă vor ajuta să împliniți ceea ce doriți și să trăiți mai mult / 285
- Atingeți-vă scopurile cu acest ghid de progres în treizeci de zile / 291
- Investiți în dumneavoastră înșivă în scopul unui profit viitor / 294
- Învățați cele patru reguli ale conducerii / 298
- Cultivați-vă puterea de a gândi la fel cu cei pe care doriți să-i influențați / 303

- Faceți ca abordarea umană a oricărei situații să vă fie de ajutor / 304
- Gândiți în spiritul progresului, credeți în progres, luptați pentru progres / 311
- Verificați-vă pentru a afla dacă sunteți un gânditor progresist sau nu / 316
- Intrați în contact cu puterea supremă a gândului / 319
- Folosiți magia puterii gândului în situații de viață cruciale / 323

# 1

## Credeți în reușită și veți reuși

Succesul înseamnă multe lucruri bune, minunate. Succesul înseamnă prosperitate personală: o casă frumoasă, concedii, călătorii, lucruri noi, siguranță financiară, avantaje maxime pentru copiii dumneavoastră. Succesul atrage admirația, transformă oamenii în conducători, conferă respect în perimetrul afacerilor și în viața socială. Succesul înseamnă libertate: el vă eliberează de griji, spaime, frustrări și eșec. Succesul înseamnă respect de sine, el vă ajută să găsiți în fiecare zi noi motive de fericire adevărată și satisfacție în viață și să-i sprijiniți mai mult pe cei care depind de dumneavoastră.

Succesul vă transformă în învingători.

Succesul — împlinirea — este scopul suprem în viață.

Fiecare om râvnește succesul. Fiecare vrea ce e mai bun în viață. Nimănui nu-i place să se târască, să trăiască în mediocritate. Nimănui nu-i place să fie obligat să ocupe un loc secundar.

O parte din acea pragmatică înțelepciune care clădește succesul se află în acel citat din Biblie unde se spune că doar credința poate muta munții din loc.

Credeți, credeți cu putere că puteți mișca un munte și veți putea. Nu cred mulți oameni că pot mișca munți. În consecință, nu mulți pot.

Poate ați auzit vreodată spunându-se: „E o prostie să credem că putem mișca un munte comandându-i: «Munte, la o parte!» E pur și simplu imposibil.”

Cei care gândesc așa confundă credința cu speranța. Dar ce-i drept, e drept, nu puteți muta un munte sperând. Nu puteți deveni director sperând. Nu puteți obține casa dorită cu cinci dormitoare și trei băi sau salariul mare visat sperând. Nu puteți ajunge conducător sperând.

Dar *puteți* muta un munte cu credință. *Puteți* obține succesul crezând în reușită.

Nu e nimic magic sau mistic în puterea credinței.

Așa funcționează credința. Credința, atitudinea pozitivă și constructivă nasc puterea, îndemânarea și energia necesare pentru a acționa. Atunci când credeți că puteți reuși, „cum veți reuși” va veni de la sine.

În fiecare zi, tineri americani își fac debutul în slujba aleasă. Fiecare dintre ei „speră” ca, la un moment dat, să se bucure de succesul ce-i însoțește pe cei ajunși în vârful piramidei. Dar majoritatea acestor tineri nu cred cu adevărat că pot ajunge în vârf. Și nu ajung. Crezând că le este imposibil să urce atât de sus, ei nu mai descoperă pașii care să-i poarte spre înălțimi. Comportamentul lor rămâne cel al unei persoane „mediocre”.

Dar câțiva astfel de tineri cred cu putere în reușită. Atitudinea pe care o adoptă în abordarea muncii lor este rezumată de cuvintele „Voi fi printre primii”. Și credința puternică îi va purta spre vârf. Crezând în reușită — și în faptul că aceasta este posibilă — ei studiază și notează atent comportamentul directorilor cu experiență. Învăță cum abordează oamenii de succes problemele și cum iau decizii. Remarcă atitudinile oamenilor de succes.

Modalitatea de a duce lucrurile la capăt stă mereu la îndemâna celui care crede în reușită.

Cunosc o tânără care s-a hotărât acum doi ani să pună pe picioare o agenție de vânzare a caselor mobile. Mulți au sfătuit-o să nu pornească la drum — căci nu-l va putea parcurge până la capăt.

Avea economii în valoare de mai puțin de 3 000 de dolari și toți îi spuneau că ar trebui să aducă un capital minim de câteva ori mai mare.

„Vezi ce concurență ai avea“, i s-a spus. „Și, în plus, ce experiență efectivă ai avut tu în vânzarea caselor mobile, în administrarea de una singură a unei afaceri?“ au întrebat-o sfătuitoorii ei.

Dar această tânără credea în ea însăși și în capacitatea ei de reușită. A recunoscut pe loc că nu are un capital suficient, că piața este foarte competitivă, că nu are experiența necesară.

„Dar“, a spus ea, „toate informațiile pe care le-am adunat demonstrează că industria caselor mobile se va extinde. În plus, mi-am studiat atent concurenții. Știu că sunt în stare să vând rulote mai bine decât oricine altcineva în acest oraș. Mă aștept să și greșesc uneori, însă voi ajunge printre primii foarte repede.“

Și a ajuns. I-a fost oarecum greu să adune capital. Credința ei absolut nestrămutată că poate reuși în această afacere a cucerit încrederea a doi investitori. Și, înarmată cu o credință absolută, a reușit „imposibilul“ — a convins un fabricant de rulote să-i ofere un inventar limitat de articole fără a percepe nici un avans.

Anul trecut a vândut rulote în valoare de peste un milion de dolari.

„Sper ca anul viitor să depășesc cifra de vânzări de două milioane de dolari“, ne spune ea.

Credința, *credința nestrămutată* vă va oferi modalități și mijloace concrete de a împlini orice vă propuneți. Și încrederea dumneavoastră în reușită îi face și pe alții să investească încredere în dumneavoastră.

Majoritatea oamenilor nu-și prea fac rezerve de credință. Spre deosebire de alții: locuitorii Orașului Succesului! Cu doar câteva săptămâni în urmă, un prieten care este funcționar într-un departament rutier dintr-un stat din Vestul Mijlociu mi-a relatat o poveste ce ilustrează citatul cu „mișcatul munților”.

„Luna trecută”, a început prietenul meu, „departamentul nostru a trimis înștiințări câtorva companii de construcții cu privire la faptul că am obținut autorizația de angajare a unei firme pentru proiectarea a opt poduri incluse în programul nostru de construire a unei autostrăzi. Costul estimativ al podurilor era de cinci milioane de dolari. Firma aleasă avea să perceapă un comision de 4%, adică de 200 000 de dolari pentru activitatea de proiectare.

Am expus această propunere unui număr de 21 de firme. Primele patru în ordinea importanței s-au decis de îndată să ofere propuneri. Celelalte 17 companii erau mici, având doar 3 până la 7 ingineri fiecare. Amploarea proiectului a determinat 16 dintre ele să renunțe. Au studiat proiectul, au dat din cap și au spus hotărât: «E prea mare pentru noi. Ne-am fi dorit să putem crede că ne vom descurca, dar nici măcar nu are rost să încercăm.»

Dar una dintre aceste firme mici, o companie cu doar trei ingineri, a studiat planurile și a spus: «Le construim noi. Vă vom supune atenției un proiect.» Așa au făcut și au obținut contractul.”

Cei care cred că sunt în stare să miște munți, o vor face. Cei care nu se cred în stare, nu. Crezând, veți găsi puterea de a acționa.

De fapt, în vremurile moderne, credința face mult mai mult decât doar să miște munții din loc. Un element esențial — de fapt, elementul absolut esențial — în activitatea de explorare a spațiului cosmic întreprinsă în zilele noastre este credința că spațiul poate fi cucerit. Dacă oamenii noștri de știință nu ar crede cu putere și fără putință de tăgadă că omul *poate* călători în spațiu, ei nu ar mai avea curajul, interesul și entuziasmul care să-i motiveze în munca lor. Dacă vom crede că există leac pentru cancer, vom găsi, în cele din urmă, soluții.

În prezent, se discută despre construirea unui tunel sub Canalul Mânecii pentru a lega Anglia de continent. Construirea acestui tunel depinde imens de măsura în care oamenii responsabili vor crede în acest proiect. (Între timp s-a realizat — *n.ed.*)

Credința în rezultate deosebite este forța generatoare, energia care se ascunde în spatele tuturor marilor cărți, piese de teatru, descoperiri științifice. Credința în succes stă în spatele fiecărei afaceri de succes, biserici și organizații politice. Credința în succes este ingredientul unic, cel mai însemnat și absolut esențial care modelează oamenii de succes.

Credeți, credeți cu putere în reușită și veți reuși.

De-a lungul anilor, am vorbit cu multe persoane care au eșuat în carieră sau în tentativa de a porni o afacere. Am auzit o mulțime de motive și scuze pentru eșec. Ceva foarte semnificativ apare în toate conversațiile care au ca subiect eșecul. Ca din senin, apare mai întotdeauna o replică de tipul: „Sincer vorbind, nici n-am crezut că o să meargă”, sau „Am avut unele îndoieli de la bun început”, sau „De fapt, nici n-am fost prea mirat că n-a mers”.

Atitudinea celui care pornește la drum spunându-și „Bine, bine, o să încerc, dar nu cred că o să meargă” aduce eșecul.

Lipsa de credință este o forță negativă. Când mintea noastră nu are încredere sau se îndoiește, ea atrage „motive” pentru a-și justifica neîncrederea. Îndoiala, neîncrederea, *impulsul subconștient de a eșua, lipsa de entuziasm* în ceea ce privește reușita, toate acestea poartă vina în majoritatea cazurilor de eșec.

Îndoțiți-vă și veți pierde.

Anticipați victoria și veți reuși.

O tânără romancieră mi-a mărturisit de curând ambițiile sale scriitoricești. A fost pomenit numele unuia dintre scriitorii de vază din domeniul ei de activitate.

„Oh”, a spus ea, „domnul X este un scriitor minunat, dar, desigur, eu nu pot avea nici pe departe succesul lui.”

Atitudinea ei m-a dezamăgit foarte mult, căci îl cunosc pe scriitorul în discuție. Nu e nici excesiv de inteligent, nici prea perspicace, nici prea-prea, nici foarte-foarte, cu excepția faptului că este deosebit de încrezător. Se crede printre cei mai buni, se comportă ca atare și astfel devine cel mai bun.

E bine să ne respectăm conducătorul. Să învățăm de la el. Să observăm ce face. Să-l studiem. Dar nu să-l venerăm. Să credem că îl putem depăși. Că putem fi mai buni decât el. Cei ce se cred condamnați la locul al doilea, vor face doar lucruri de calitate a doua.

Iată cum stau lucrurile. Credința este termostatul care reglează fidel împlinirile vieților noastre. Priviți-l pe cel care se sufocă în mediocritate. Crede că merită puțin, deci primește puțin. Crede că nu e în stare de lucruri mărețe și nu este. Se crede neînsemnat și face lucruri neînsemnate. Cu trecerea timpului, lipsa de



încredere în sine își pune amprenta asupra felului în care omul acesta vorbește, merge, se poartă. Dacă nu potrivește termostatul la o gradatie superioară, va deveni din ce în ce mai mărunț în modul în care se auto-evaluează. Și, de vreme ce ceilalți văd în noi ceea ce vedem noi înșine, omul nostru va fi respectat din ce în ce mai puțin de cei din jur.

Haideți să aruncăm o privire către cel ce înaintea mereu. Crede că valorează mult și primește mult. Crede că se poate ocupa de însărcinări importante și dificile — și poate. Prin tot ce face, prin modul său de a se comporta față de ceilalți, prin caracterul, gândurile și opiniile sale el transmite un mesaj simplu: „Sunt un profesionist. Sunt o persoană importantă.”

Oamenii sunt opera propriilor gânduri. Credeți în lucruri însemnate. Reglați-vă termostatul la o valoare mare. Lansați-vă în ofensiva succesului cu credința sinceră că puteți reuși. Crezând în lucruri importante, veți fi important.

Acum câțiva ani, după un discurs în fața unui grup de oameni de afaceri din Detroit, am vorbit cu unul dintre domnii prezenți, care s-a apropiat de mine, s-a prezentat și a spus: „Mi-a plăcut foarte mult discursul dumneavoastră. Aveți câteva clipe libere? Aș vrea să vă împărtășesc o experiență personală.”

În câteva minute eram deja instalați confortabil într-o cafea, așteptând să ni se aducă răcoritoare.

„Am trăit o experiență”, a început el, „care se potrivește perfect cu ce ați spus în această seară despre importanța gândirii constructive și uriașa influență a gândirii distructive. N-am povestit niciodată nimănui cum m-am eliberat de mediocritate, dar aș vrea să vorbesc cu dumneavoastră despre acest subiect.”

„Și eu aș fi bucuros să vă ascult”, am răspuns.

„Ei bine, în urmă cu doar cinci ani, munceam din greu, ca orice alt om de rând. După standardele obișnuite, trăiam în limitele decenței. Dar eram departe de idealul visat. Casa noastră era mult prea mică și nu aveam bani pentru câte lucruri ne doream. Biata mea soție nu se plângea, dar se vedea cu ochiul liber că era mai degrabă resemnată cu soarta, decât fericită. Eram din ce în ce mai nemulțumit. Mă durea cumplit să văd cum îmi dezamăgesc soția și cei doi copii.

Dar astăzi lucrurile stau cu totul altfel“, a continuat prietenul meu. „Astăzi avem o splendidă casă nouă construită pe un teren de doi acri și o cabană la câteva sute de mile la nord de aici, pe care o putem folosi tot timpul anului. Nu ne mai facem probleme dacă ne vom putea trimite copiii la un colegiu bun, iar soția mea nu mai trebuie să se simtă vinovată de fiecare dată când cheltuiește pe haine noi. Vara viitoare plecăm cu avionul în Europa, pentru o lună de vacanță. Trăim din plin.“

„Cum s-au întâmplat toate astea?“ l-am întrebat.

„S-au întâmplat“, a răspuns el, „când, folosind expresia dumneavoastră din seara asta, «am pus stăpânire pe puterea credinței». Acum cinci ani am aflat despre o slujbă la o companie aici, în Detroit. Pe atunci locuiam în Cleveland. M-am hotărât să văd ce-i cu slujba asta, sperând să câștig ceva mai mult. Am ajuns aici duminică seara, iar interviul era luni.

După cină, m-am instalat în camera de hotel și, ca din senin, am simțit un dezgust profund față de mine însumi. «De ce», mi-am pus întrebarea, «de ce sunt doar un ratat din clasa de mijloc? De ce încerc să obțin o slujbă care reprezintă un atât de neînsemnat pas înainte?»

Nici până în ziua de azi nu știu ce m-a impulsionat, dar am luat o foaie de hârtie cu emblema hotelului și am scris numele a cinci persoane pe care le cunoșteam

bine de ani de zile și care mă depășiseră considerabil în câștigarea puterii și a responsabilității pe plan profesional. Doi dintre ei îmi fuseseră vecini și se mutaseră într-un cartier select. Alți doi erau dintre cei pentru care lucrasem, iar ultimul îmi era cumnat.

Apoi — iarăși nu știu ce m-a împins să fac acest lucru — m-am întrebat ce au cei cinci prieteni ai mei și eu nu am, cu excepția slujbelor mai bune. M-am comparat cu ei în privința inteligenței, dar, sincer, n-am ajuns la concluzia că ei îmi sunt superiori în acest domeniu. Nu puteam spune, cu mâna pe inimă, nici că mă băteau la capitolele educație, integritate sau deprinderi personale.

În cele din urmă, am ajuns la o altă calitate despre care se vorbește mult. Inițiativa. Nu-mi făcea nici o plăcere să recunosc, dar nu aveam încotro. În această privință, eram cu mult inferior prietenilor mei ce dobândiseră succesul.

Era aproape trei dimineața, dar mintea îmi era uluitor de limpede. Pentru prima dată înțelesesem care este punctul meu slab. Descopeream că mă menținusem în umbră.

M-am privit cu sinceritate maximă și am aflat că motivul pentru care nu aveam inițiativă era că nu credeam cu putere în valoarea mea.

Am petrecut restul nopții amintindu-mi cum m-am lăsat dominat dintotdeauna de lipsa de încredere în mine însumi, cum îmi pusesem la lucru propria minte împotriva mea. Mi-am dat seama că îmi inoculasem ideea că nu sunt în stare să progrez, când, de fapt, eram perfect capabil să fiu mai bun. Mă evaluam la un preț de nimic. Am găsit o urmă de autosubestimare în tot ce făcusem. Apoi, mi-a venit deodată ideea că

nimeni altcineva nu va avea încredere în mine până când eu însumi nu voi avea.

Exact în acea clipă, m-am hotărât: «Nu mă voi mai simți inferior. De azi înainte nu mă voi mai vinde ieftin.»

A doua zi dimineată, păstram încă în suflet acea încredere. În timpul aceluși interviu pentru obținerea noii slujbe, mi-am pus prima dată la încercare acest sentiment. Înainte de revelație, speram să am măcar curajul să cer cu 750 de dolari sau poate cu 1 000 mai mult decât salariul meu actual. Dar acum, dându-mi seama că *valorez* ceva, am cerut o mărire de 3 500 de dolari. Și am obținut-o. Mi s-a oferit această sumă pentru că, după o noapte lungă de autoanaliză, am găsit înlăuntrul meu calități ce meritau această răsplată.

În doar doi ani după ce am obținut postul, mi-am clădit reputația omului ce știe să încheie afaceri. Apoi afacerea a intrat într-o perioadă de criză economică. Dar acțiunile mele au crescut, pentru că eram unul dintre cei mai buni oameni de afaceri capabili să încheie contracte din întreaga rețea. Când compania a fost restructurată, am fost recompensat cu un număr substanțial de acțiuni și o sumă și mai impresionantă de bani.”

Credeți în dumneavoastră înșivă și lucrurile *vor lua* întorsătura dorită.

Mintea dumneavoastră este o „uzină de gânduri”. E o uzină aglomerată, ce produce nenumărate gânduri zi de zi.

În această uzină de gânduri, producția este lăsată în grija a doi maiștri, dintre care pe unul îl vom numi domnul Triumf, iar pe celălalt domnul Eșec. Domnul Triumf este responsabil cu fabricarea gândurilor pozitive. El e specializat în producerea motivelor pentru

care sunteți capabil, sunteți calificat și doriți să faceți un anume lucru.

Celălalt maestru, domnul Eșec, produce gânduri negative, ce conduc la autosubestimare. El este expert în forjarea motivelor pentru care nu sunteți capabil, sunteți slab și nepotrivit. Specialitatea lui este lanțul de gânduri de tipul „de ce veți eșua”.

Atât domnul Triumf cât și domnul Eșec sunt incredibil de receptivi. Ei își semnalează imediat prezența. Nu trebuie decât să transmiteți cel mai slab ordin mental adresat oricăruia dintre ei și vor intra în acțiune. Dacă semnalul este pozitiv, va intra în scenă domnul Triumf și se va pune pe treabă. În același fel poate fi contactat domnul Eșec, dacă semnalul trimis este negativ.

Ca să vedeți cum lucrează cei doi maiștri pentru dumneavoastră, puneți-vă la încercare în următoarea situație. Spuneți-vă: „E o zi cumplită azi.” Va intra în acțiune domnul Eșec și va produce dovezi care vă pot demonstra că aveți dreptate. Vă va sugera că e prea cald sau prea frig, că afacerile se vor împotmoli azi, că vânzările vor scădea, ceilalți oameni vor fi irascibili, vi s-ar putea face rău, soția va avea toane. Domnul Eșec este uluitor de eficient. Vă va convinge în doar câteva minute. Chiar *este* o zi proastă. Fără să vă dați seama, veți ajunge să credeți că e o zi *înfiorător* de proastă.

Dar dacă vă spuneți: „E o zi frumoasă azi”, va intra în scenă domnul Triumf. Vă va spune: „E o zi *minunată*. Aerul e proaspăt. Viața e frumoasă. Azi puteți recupera câte ceva din treburile restante.” Și atunci, ziua va fi bună.

În același fel vă va arăta domnul Eșec de ce nu puteți pune în valoare calitățile domnului Smith; domnul Triumf vă va arăta că puteți. Domnul Eșec vă va convinge că nu veți reuși, în vreme ce domnul Triumf vă va

demonstra că aveți motive pentru a izbândi. Domnul Eșec va pune la punct o pledoarie excepțională împotriva lui Tom, în timp ce domnul Triumf vă va evoca mai multe motive pentru care îl agreeți pe Tom.

Și cu cât mai mult veți da de lucru oricărui dintre acești doi maiștri, cu atât va deveni mai puternic. Dacă domnul Eșec va munci mai mult, își va suplimenta personalul și va pune stăpânire pe o porțiune mai însemnată a minții dumneavoastră. În cele din urmă, va deveni stăpân pe întreg departamentul de producere a gândurilor și s-ar putea ca toate gândurile să fie de natură negativă.

Singurul lucru înțelept pe care-l puteți face este să-l concediați pe domnul Eșec. Nu aveți nevoie de el. Nu vreți să vă spună mereu că nu sunteți capabil, că nu sunteți pregătit, că nu veți reuși și așa mai departe. Domnul Eșec n-o să vă ajute să ajungeți unde doriți, deci dați-l afară.

Folosiți-l neîntrerupt pe domnul Triumf. De fiecare dată când mintea dumneavoastră zămislește un gând, solicitați intervenția domnului Triumf. El vă va arăta cum puteți reuși.

În intervalul cuprins între acest moment și mâine la aceeași oră, încă 11 500 de consumatori își vor fi făcut intrarea triumfală în Statele Unite.

Populația crește într-un ritm record. Pentru următorii zece ani, creșterea este estimată la aproximativ 35 de milioane. Această cifră reprezintă însumarea populației actuale din cele mai însemnate metropole americane: New York, Chicago, Los Angeles, Detroit și Philadelphia. Închiptuiți-vă!

Noi ramuri industriale, noi descoperiri științifice, piețe în curs de extindere — toate oferă șanse de câștig.

Apariția lor este o veste bună. Avem norocul de a trăi în cele mai minunate timpuri!

Toate semnalele se traduc printr-o cerere imensă de oameni de primă mână în toate domeniile — oameni ce posedă capacitatea superioară de a-i influența pe ceilalți, de a le coordona activitatea și a le fi utili prin funcția lor. Iar cei ce vor ocupa aceste posturi de conducere sunt în prezent adulți sau aproape adulți. Și dumneavoastră sunteți unul dintre ei.

Garanția succesului pe plan global nu este, desigur, o garanție a succesului personal. De-a lungul vremii, Statele Unite au avut mereu progrese economice. Dar, la o privire rapidă, vom observa că milioane și milioane de oameni — de fapt, majoritatea — se luptă, dar nu reușesc. Majoritatea se bălăcește încă în mediocritate în ciuda ocaziilor record din ultimii douăzeci de ani. Și în perioada de înflorire care ne așteaptă, cei mai mulți dintre noi vor continua să se îngrijoreze, să le fie teamă, să se târască prin viață cu sentimentul că sunt niște nimicuri, că nu sunt apreciați, incapabili să facă ce vor. În consecință, orice fac le va aduce prea puțină satisfacție, prea puțină fericire.

Cei ce preschimbă ocaziile favorabile în recompense (și credeți-mă pe cuvânt, sunt convins că și dumneavoastră sunteți unul dintre ei, căci dacă nu ați fi ați lăsa totul pe seama hazardului și nu ați citi această carte), doar aceia vor fi înțelepții ce vor învăța cum să-și lase gândurile să-i poarte spre succes.

Intrați. Ușa succesului vi se deschide în față. Deveniți acum unul dintre aleșii care obțin ce dorec de la viață.

Acesta este primul pas către succes. Este un pas fundamental. Nu poate fi sărit. Pasul Unu: Credeți în dumneavoastră, credeți în reușită.

## Cum să cultivați puterea credinței

Ită trei modalități pentru a dobândi și consolida puterea credinței:

1. Gândiți-vă la succes, nu la eșec. La serviciu, acasă, înlocuiți gândurile îndreptate spre eșec cu cele direcționate către succes. Când vă confrunțați cu o situație dificilă, spuneți-vă: „Voi câștiga“, și nu „Probabil că o să pierd“. Când concurați cu cineva, gândiți-vă: „Sunt printre cei mai buni“, și nu „Sunt depășit“. Când se ivește un prilej favorabil, convingeți-vă: „Sunt în stare“ și niciodată „Nu pot“. Lăsați-vă procesul de gândire să fie guvernat de un singur gând: „Voi reuși“. Dacă vă gândiți la succes, vă obligați mintea să zămislească planuri care vă aduc succesul. Gândindu-vă la eșec, veți obține exact contrariul. Vă veți obliga mintea să producă gânduri care vor atrage eșecul.
2. Reamintiți-vă în mod constant că sunteți mai bun decât credeți că sunteți. Oamenii de succes nu sunt construiți după modelul lui Superman. Succesul nu cere un superintelect. Nu există nimic mistic în legătură cu succesul. El nu se sprijină pe hazard. Oamenii de succes sunt oameni obișnuiți care și-au cultivat încrederea în ei înșiși și în ceea ce fac. Niciodată — da, *niciodată* să nu vă evaluați la un preț de nimic.
3. Credeți în lucruri mărețe. Dimensiunea succesului dumneavoastră este condiționată de dimensiunea încrederii. Dacă vă propuneți scopuri mărunte, vă puteți aștepta la împliniri ne semnificative. Propuneți-vă să atingeți țeluri importante și veți avea succese importante. Nu uitați! Ideile și planurile mari



sunt adesea mai simple — în orice caz cu nimic mai dificile — decât ideile și planurile mărunte.

Domnul Ralph J. Cordiner, președintele comitetului de conducere al Companiei General Electric, a spus următoarele în cadrul unei conferințe pe tema conducerii: „Cerem fiecărui om ce aspiră la succes — pentru el și pentru compania sa — hotărârea de a pune în aplicare un program personal de autoperfecționare. Nimeni nu va *ordona* cuiva să devină mai bun... Fie că cineva zăbovește în urmă, fie că înaintează în domeniul său, totul se leagă de sânguința personală. Asta ia timp, muncă și sacrificii. Nimeni nu poate face aceste lucruri în locul dumneavoastră.”

Sfatul domnului Cordiner este temeinic și pragmatic. Puneți-l în aplicare. Cei ce ajung în poziții de vârf în afaceri, comerț, inginerie, activitate religioasă, scris, teatru și în orice altă zonă ajung acolo urmărind conștiincios și fără întreruperi *un plan de autoperfecționare și progres*.

Orice program de instruire — și exact asta vă propune cartea de față — trebuie să fie în stare să vă ofere trei lucruri. Trebuie să vă furnizeze conținutul, așa-numitul ce-să-fac. În al doilea rând, trebuie să vă sugereze o metodă, adică un cum-să-fac. Iar în al treilea rând, trebuie să se supună „testului cu acid”. Adică să producă rezultate.

Ce-ul programului dumneavoastră personal de instruire în vederea succesului se bazează pe atitudinile și tehnicile oamenilor de succes. Cum se comportă ei? Cum depășesc obstacolele? Cum câștigă respectul celorlalți? Ce îi deosebește de oamenii obișnuiți? Cum gândesc ei?

*Cum*-ul planului dumneavoastră de autoperfecționare și progres constă într-o serie de modalități concrete de acțiune. Ele se regăsesc în fiecare capitol. Și funcționează. Puneți-le în practică și convingeți-vă.

Cum rămâne cu cea mai importantă parte a instruirii: rezultatele? În doar câteva cuvinte, aplicarea conștiințioasă a programului înfățișat aici pe larg vă va aduce un succes de asemenea dimensiuni încât acum vi se poate părea imposibil. Desfăcut în părți componente, programul personal de instruire vă va aduce o serie de recompense: recompensa unui respect mai profund din partea familiei dumneavoastră, răsplata reprezentată de admirația din partea prietenilor și asociaților, sentimentul utilității, conștiința propriei valori și a propriei poziții, un venit mai substanțial și un standard de viață mai ridicat.

Vă puteți coordona singur instruirea. Nu va trage nimeni cu ochiul ca să vă spună cum să o concepeți. Această carte vă va fi ghid, dar numai dumneavoastră vă puteți înțelege. Numai *dumneavoastră* vă puteți impune să urmați acest program. Numai *dumneavoastră* vă puteți evalua progresele. Numai *dumneavoastră* vă puteți corecta dacă faceți un pas greșit. Pe scurt, vă veți instrui în scopul obținerii unor împliniri și a unor succese mai însemnate.

Sunteți deja în posesia unui laborator perfect echipat în care puteți lucra și studia. Laboratorul acesta este pretutindeni în jurul dumneavoastră. Și constă din ființe umane. El vă oferă toate exemplele posibile de acțiune umană. Și puteți învăța lucruri nebănuite de îndată ce vă considerați un om de știință în propriul său laborator. În plus, nu aveți nimic de cumpărat. Nu aveți chirie de plătit. Nici taxe de nici un fel. Puteți folosi laboratorul cât doriți, pe gratis.

În calitate de director al propriului laborator, veți dori să faceți ce face orice om de știință: să observați și să experimentați.

Nu vi se pare surprinzător că majoritatea oamenilor înțeleg atât de puține despre motivele celorlalți de a se comporta într-un anume sens, deși sunt înconjurați de oameni toată viața? Asta pentru că ei nu sunt observatori experimentați. Unul dintre scopurile importante ale acestei cărți este să vă ajute să observați, să cultivați o înțelegere profundă a acțiunilor umane. Vă veți putea pune întrebări de tipul: „De ce are John atâta succes, în vreme ce Tom abia se descurcă?“, „De ce au unii mulți prieteni, iar alții doar câțiva?“, „De ce acceptă oamenii bucuroși ce le spune o anumită persoană, dar ignoră pe altcineva care le spune exact același lucru?“

Procesul de instruire vă va asigura învățarea unor lecții de preț prin simpla observație.

Iată două sugestii speciale care vă vor ajuta să deveniți un observator calificat. Alegeți în vederea unui studiu special doi dintre oamenii de mare succes și două dintre persoanele cel mai puțin realizate pe care le cunoașteți. Apoi, pe măsură ce citiți această carte, remarcați cât de fidel este prietenul dumneavoastră ce a obținut succesul principiilor succesului. Remarcați, de asemenea, cum studiul celor două extreme vă ajută să pătrundeți pe tărâmul acelei înțelepciuni care nu dă greș niciodată și care are o direcție bine stabilită: urmarea neabătută a adevărurilor enunțate în cartea de față.

De fiecare dată când intrați în contact cu altcineva aveți ocazia să vedeți principiile clădirii succesului în acțiune. Obiectivul dumneavoastră este transformarea acțiunilor îndreptate către succes în obișnuință. Cu cât exersăm mai mult, cu atât mai la îndemână vă vor fi acțiunile îndreptate în direcția dorită.

Cei mai mulți dintre noi au prieteni al căror hobby este creșterea plantelor sau a animalelor. Și am auzit cu toții replici de genul: „Mă emoționează să văd plantele crescând. Privește cum îți răspund când le dai hrană și apă. Uite cât au crescut față de săptămâna trecută.“

În mod sigur, e emoționant să vezi ce efecte are strânsa cooperare dintre om și natură. Dar nu este nici pe departe la fel de fascinant ca observarea propriului răspuns la un program direcționat de administrare a gândurilor. E amuzant să simțiți cum vă cresc încrederea în sine, eficiența și succesul zi de zi, lună de lună. Nimic — absolut nimic — nu vă oferă mai multă satisfacție în viață decât faptul că știți că sunteți pe drumul succesului și al împlinirii. Și nimic nu vă poate stimula mai mult decât autodepășirea.

## 2

### Vindecați-vă de „scuzemie”, boala eșecului

Obiectul de studiu ce vă va ajuta să vă transformați gândurile în succes este comportamentul uman. Veți analiza oamenii foarte atent pentru a observa și apoi a aplica principiile ce vă vor conduce la un succes sigur. Și doriți să începeți chiar acum.

Dacă studiați oamenii în profunzime, veți descoperi că cei pe care i-a ocolit succesul suferă de o boală a gândurilor care le sufocă mintea. Vom numi această boală *scuzemie*. Orice eșec este indiciul maladiei deja menționate în fază avansată și majoritatea persoanelor „medioacre” suferă măcar de o formă ușoară a bolii.

Veți înțelege că scuzemia explică diferența dintre persoana ce avansează și cea care abia reușește să se mențină pe poziție. Veți afla că succesul individual este invers proporțional cu înclinația de a-ți fabrica scuze.

Cel care nu a progresat deloc și nici nu are asemenea intenții are mereu pregătită un sac de motive spre a-și explica lipsa de acțiune. Cei cu împliniri mărunte explică cât ai clipei de ce nu au, de ce nu fac, de ce nu pot și de ce nu sunt.

Studiați viețile oamenilor de succes și vă veți da seama de următorul adevăr: orice scuză invocată de

cineva mediocru ar putea fi, dar *nu este*, invocată de omul de succes.

N-am întâlnit și n-am auzit niciodată de un director influent, de un ofițer, un comerciant, un profesionist sau un conducător în orice domeniu care n-ar fi putut găsi una sau mai multe scuze majore pentru a se ascunde după deget. Roosevelt s-ar fi putut ascunde în spatele picioarelor sale inerte; Truman îndărătul lipsei sale de studii superioare; Kennedy ar fi putut spune: „Sunt prea tânăr ca să fiu președinte“; Johnson și Eisenhower s-ar fi putut eschiva invocând atacurile de cord.

Asemeni oricărei boli, scuzemia se agravează dacă nu se administrează tratamentul adecvat. Victima acestei maladii a gândului e supusă următorului proces mental: „Nu fac lucrurile cum ar trebui. Ce alibi pot folosi ca să scap cu fața curată? Să vedem: o sănătate șubredă? lipsa studiilor? vârsta înaintată? tinerețea? ghinionul? nenorocirile personale? soția? educația pe care am primit-o de acasă?“

De îndată ce victima bolii eșecului și-a ales o scuză care „va ține“, nu mai renunță la ea. Apoi se bazează pe ea pentru a-și explica sieși și celorlalți de ce nu progresează.

Și de fiecare dată când victima invocă scuza, aceasta se întipărește adânc în subconștientul său. Gândurile, fie ele pozitive sau negative, devin mai puternice când sunt repetate în mod constant. La început, victima scuzemiei știe că alibiul său este mai mult sau mai puțin o minciună. Dar, cu cât îl repetă mai des, cu atât este mai convinsă de adevărul lui incontestabil, de faptul că alibiul este motivul real pentru care nu a obținut efectul scontat.

În aceste condiții, Prima Procedură în programul dumneavoastră individual de dobândire a succesului prin intermediul gândurilor trebuie să fie *vaccinarea*

*împotriva scuzemiei, boala eșecului.* Scuzemia apare într-o varietate de forme, dar cele mai cumplite ipostaze ale maladiei sunt scuzemia sănătății, a inteligenței, a vârstei și a hazardului. Să vedem acum în ce fel ne putem apăra de aceste patru forme frecvente ale bolii.

## **Patru dintre cele mai frecvente forme de scuzemie**

**1** „Dar sănătatea mea este șubredă.” Scuzemia ce invocă motive de sănătate variază de la cronicul „Nu mă simt bine”, până la mai precisul „Sufăr de cutare și cutare”.

Sănătatea „șubredă”, ce îmbracă o mie de forme diferite, e folosită ca scuză pentru eșecul în ceea ce persoanele respective și-au propus să facă, eșecul în acceptarea unei responsabilități mai însemnate, în câștigarea banilor, în obținerea succesului.

Milioane și milioane de oameni suferă de acest tip de scuzemie. Dar sunt oare aceste scuze în majoritatea lor legitime? Gândiți-vă o clipă la toți oamenii ce au obținut un succes remarcabil pe care îi cunoașteți și care și-ar fi putut folosi sănătatea precară ca scuză dar nu au făcut-o.

Prietenii mei medici mi-au spus că nu există specimenul perfect de viață adultă. Fiecare are câte o problemă de sănătate. Mulți se folosesc de ea pentru a se lăsa parțial sau total în voia scuzemiei de acest tip; nu și oamenii de succes.

Într-o singură după-amiază am trăit două experiențe care ilustrează atitudinea corectă și incorectă în ceea ce privește sănătatea. Abia terminasem de susținut un discurs în Cleveland. Apoi, un individ cam de treizeci de ani m-a rugat să-l ascult pentru câteva minute. M-a

felicitat pentru ce am spus, dar mi-a mărturisit: „Mi-e teamă că ideile dumneavoastră nu mă prea ajută.“

„Vedeți“, a continuat el, „eu sufăr de inimă și sunt sub control permanent.“ Mi-a explicat că fusese la patru doctori, care nu reușiseră să stabilească un diagnostic. M-a întrebat ce-i sugerez să facă.

„Ei bine“, i-am spus, „nu știu mai nimic despre inimă, dar, ca de la un profan la altul, să fiu în locul dumneavoastră, aș face trei lucruri. Mai întâi, aș consulta cel mai bun specialist cardiolog cu putință și aș accepta diagnosticul lui fără umbră de îndoială. Ați fost deja consultat de patru medici și nici unul nu a găsit nimic în neregulă cu inima dumneavoastră. Acceptați ca diagnostic final ceea ce spune al cincilea doctor. S-ar putea foarte bine să aveți o inimă perfect sănătoasă. Dar, dacă continuați să vă faceți griji, s-ar putea foarte bine să vă provocați o afecțiune foarte serioasă a inimii. Căutând boala cu lumânarea nu veți întârzia să o găsiți.“

Al doilea lucru pe care vi-l recomand este să citiți minunata carte a doctorului Schindler, *Cum să trăiți din plin 365 de zile pe an*. Doctorul Schindler demonstrează în această carte remarcabilă că trei din fiecare grup de patru paturi de spital sunt ocupate de bolnavi ce suferă de BPE — boli provocate de emoții. Închipuți-vă, trei din patru astfel de oameni ar fi perfect sănătoși dacă ar fi învățat cum să-și țină emoțiile în frâu. Citiți cartea doctorului Schindler și elaborați-vă propriul program de «stăpânire a emoțiilor».

În al treilea rând, m-aș hotărâ să mă bucur de viață până la moarte.“ Și i-am explicat acestui biet suflet chinuit ce sfat prețios promisem cu mulți ani în urmă de la un prieten avocat care se vindecase de tuberculoză. Știa că va trebui să ducă o viață cu multe privațiuni, dar asta nu l-a oprit să-și practice profesia, să aibă o familie



frumoasă și să se bucure cu adevărat de viață. Prietenul meu, acum în vârstă de 78 de ani, își exprimă filozofia în următoarele cuvinte: „O să trăiesc până în ultima zi și nu o să amestec viața cu moartea. Am de gând să trăiesc atâta vreme cât mă aflu pe acest pământ. De ce să fiu în viață numai pe jumătate? Fiecare minut în care se trăiește cu mare spaimă de moarte ar putea fi, la fel de bine, lăsat în grija morții.”

Se făcuse târziu și trebuia să plec, căci trebuia să prind un avion spre Detroit. Am avut parte în avion de a doua experiență, de data asta mult mai plăcută. După zgomotul decolării, am auzit un ticăit. Destul de uimit, m-am uitat înspre cel ce stătea lângă mine, căci mi se părea că sunetul venea de la el.

Mi-a zâmbit binevoitor și mi-a spus: „Nu e o bombă. E doar inima mea.”

Am rămas, evident, surprins, deci a început să-mi spună ce se întâmplase.

Cu doar 21 de zile în urmă, fusese supus unei operații ce avea drept scop implantul unei valve de plastic în inima sa. Ticăitul, mi-a explicat el, avea să continue încă vreo câteva luni, până când țesutul cel nou avea să crească și să acopere valva artificială. L-am întrebat ce planuri de viitor avea.

„Oh”, mi-a răspuns, „am planuri mari. Voi urma dreptul când mă voi întoarce în Minnesota. Sper să lucrez pentru guvern într-o bună zi. Doctorii mi-au spus să nu exagerez cu efortul câteva luni, dar după aceea voi fi ca nou.”

Iată cele două modalități de a privi problemele de sănătate. Primul caz ne înfățișează pe cineva care, fără să fie măcar sigur că este bolnav, e îngrijorat, deprimat, se apropie de înfrângere, dorind să-și găsească un aliat care să-l susțină în decizia sa de a nu mai continua drumul. Al doilea caz ne vorbește despre o persoană care,

deși supusă la una dintre cele mai complicate operații, debordează de optimism și de nerăbdarea de a intra în acțiune. Diferența constă în modul lor de abordare și de a se gândi la propria sănătate!

M-am lovit adeseori de scuzemia ce invocă boala. Am diabet. De îndată ce am descoperit că sufăr de această boală (cu vreo 5 000 de injecții cu insulină în urmă), am fost avertizat: „Diabetul este un neajuns fizic; dar cel mai mare rău vi-l puteți face adoptând o atitudine negativă față de el. Fiți îngrijorat din cauza acestei boli și e posibil să aveți necazuri serioase.“

Normal că din ziua în care am aflat că am diabet am cunoscut multe persoane ce suferă de aceeași boală. Vă voi povesti despre două cazuri extreme. Un individ suferind de o formă foarte ușoară a maladiei aparține sectei morților în viață. Obsedat de frica de schimbările meteorologice, el e respins și ridiculizat. Îi e frică de infecții, deci îndepărtează pe oricine are cât de puțin nasul înfundat. Îi e frică să nu se expună prea mult, deci nu face aproape nimic. Își cheltuiește cea mai mare parte a energiei mentale îngrijorându-se cu privire la ce *s-ar putea întâmpla*. Îi plictisește pe ceilalți spunându-le „cât de cumplită“ este problema lui. De fapt, el nu suferă de diabet. Mai degrabă, e o victimă a scuzemiei ce invocă boala. Autocompătimirea l-a condus la invaliditate.

Cealaltă extremă este un director de departament într-o editură însemnată. El are o formă gravă a bolii; ia cam de 30 de ori mai multă insulină decât cel despre care am vorbit înainte. Dar obsesia lui în viață nu este boala. Scopul său este să trăiască și să se distreze. Mi-a spus într-o zi: „Sigur că mă deranjează, dar nici bărbieritul nu e comod. Doar n-o să-mi las gândurile să mă pună la pat. Când fac injecțiile, îi ridic în slăvi pe cei ce au descoperit insulina.“

Un bun prieten de-al meu, faimos profesor de colegiu, s-a întors în 1945 acasă din Europa fără un braț. În ciuda handicapului său, John zâmbeste tot timpul, îi ajută mereu pe ceilalți. E cât se poate de optimist. Într-o zi, am discutat împreună multă vreme despre handicapul său.

„E doar un braț”, mi-a spus el. „Desigur, două *sunt* mai bune decât unul singur. Dar mi-au tăiat doar brațul. Spiritul meu este neatins. Le sunt chiar recunoscător.”

Un alt prieten ce a suferit o amputare este un jucător excelent de golf. Într-o zi l-am întrebat cum fusese în stare să își însușească un stil atât de apropiat de perfecțiune cu un singur braț. I-am amintit că majoritatea jucătorilor cu ambele brațe nu-l ajung nici pe departe. Răspunsul său spune multe: „Păi, e vorba de experiența pe care am dobândit-o”, mi-a spus, „și anume aceea că o atitudine corectă și un singur braț vor învinge de fiecare dată o atitudine greșită și două brațe.” *O atitudine corectă și un singur braț vor învinge de fiecare dată o atitudine greșită și două brațe.* Gândiți-vă puțin la această afirmație. Nu e valabilă doar pe terenul de golf, ci și în fiecare situație de viață.

### ***Cele patru leacuri împotriva scuzemiei ce invocă starea sănătății***

Cel mai redutabil vaccin împotriva scuzemiei ce invocă starea sănătății constă din următoarele patru doze:

1. Refuzul de a vorbi despre sănătatea dumneavoastră. Cu cât vorbiți mai mult despre o afecțiune, chiar despre o banală răceală, cu atât vi se va părea că starea vi se înrăutățește. Discuțiile despre o sănătate șubredă seamănă cu îngrășămintele cu care fertilizăm buruienile. În plus, discuțiile despre

sănătate sunt un obicei prost. Îi plictisesc pe cei din jur. Nu rentează să părem egocentrice și cu metehne de față bătrână. Cei ce se concentrează asupra succesului înving tendința normală de a vorbi despre sănătatea lor „subredă”. S-ar putea (subliniez formularea *s-ar putea*) ca nemulțumitul cronic să obțină ceva compasiune, dar nu va câștiga niciodată respect și loialitate.

2. Refuzați să vă îngrijiți cu privire la sănătatea dumneavoastră. Doctorul Walter Alvarez, profesor emerit, specialist la clinica de renume mondial Mayo, a scris de curând: „Îi rog întotdeauna pe cei ce își fac griji să se străduiască să se autocontroleze. Spre exemplu, când l-am văzut pe acel individ (ce era convins că suferă cu vezica biliară, deși opt radiografii arătaseră că e perfect sănătos), l-am rugat să nu-și mai facă radiografii. Am rugat sute de pacienți preocupați de inima lor să nu-și mai facă atâtea electrocardiograme.”
3. Fiți mereu recunoscători pentru cât de sănătoși sunteți. Există o zicală veche ce ar merita repetată cât de des: „Mi-am plâns de milă pentru că purtam niște pantofi vechi și rupti până mi-a ieșit în cale un om fără picioare.” În loc să vă plângeți că „nu vă simțiți bine”, e mult mai bine să vă bucurați că sunteți suficient de sănătoși. Recunoștința pentru sănătatea actuală este un vaccin puternic împotriva altor dureri și boli adevărate.
4. Reamintiți-vă mereu: „E preferabil să te epuizezi decât să ruginești. Aveți o viață întregă la dispoziție. N-o irosiți. N-o lăsați să se scurgă îndreptându-vă prin puterea gândului spre un pat de spital.

2 „Dar trebuie să ai cap ca să reușești.” Scuzemia care invocă inteligența sau formula „Nu sunt deștept” este frecventă. De fapt, este atât de frecventă încât probabil 95 la sută dintre cei ce ne înconjoară suferă de această formă a bolii. Spre deosebire de majoritatea celorlalte tipuri de scuzemie, suferinzii acestui tip special suferă în tăcere. Nu mulți recunosc deschis că se simt inferiori din punct de vedere intelectual. Mai degrabă, îngroapă acest sentiment adânc în ființa lor.

Cei mai mulți dintre noi comit două greșeli de bază în ceea ce privește inteligența:

1. Subestimăm puterea propriului nostru creier.
2. Supraestimăm puterea creierului celuilalt.

Din cauza acestor greșeli, mulți se vând pe nimic. Nici măcar nu mai abordează situațiile complicate, pentru că „e nevoie de cap”. Apare apoi cel pe care coeficientul de inteligență nu-l obsedează, și obține slujba.

Ce contează cu adevărat nu e cât sunteți de inteligent, ci cum vă folosiți inteligența pe care o posedați. Strategia gândirii care vă guvernează inteligența este cu mult mai importantă decât puterea de fapt a creierului. Voi repeta, căci această idee este de importanță vitală: *strategia gândirii care vă guvernează inteligența este cu mult mai importantă decât inteligența pe care o aveți.*

Ca răspuns la întrebarea „Ar trebui să vă faceți copilul om de știință?”, doctorul Edward Teller, unul dintre cei mai buni medici ai țării, a spus: „Unui copil nu-i trebuie o minte care să funcționeze cu viteza fulgerului ca să fie om de știință, nici o memorie miraculoasă, nici nu trebuie să ia note foarte bune la școală. Singurul aspect care contează este dacă pe copilul dumneavoastră îl pasionează într-adevăr știința.”

Interesul, entuziasmul constituie factori decisivi chiar și în știință.

Cu o atitudine pozitivă, optimistă și cooperantă, cineva cu coeficientul de inteligență 100 va câștiga mai mulți bani, respect și va obține un mai mare succes decât un individ pesimist și necooperant cu o atitudine negativă, chiar cu un coeficient de inteligență de 120.

Dacă sunteți suficient de înțelepți ca să vă țineți de ceva — o treabă în casă, orice tip de sarcină, un proiect — până îl terminați, veți fi mult mai eficienți decât dacă posedați o inteligență inutilă, chiar dacă ea e de calibrul genialității.

Căci, dacă vă țineți cu încăpățănare de ceva, ați rezolvat 95 la sută din *îndeplinirea efectivă*.

Anul trecut, la aniversarea absolvirii facultății, m-am întâlnit cu un coleg pe care nu-l văzusem de zece ani. Chuck era un student strălucit și a absolvit cu *magna cum laude*. Când l-am văzut ultima dată, își propusese să înceapă propria sa afacere, în zona de vest a statului Nebraska.

L-am întrebat pe Chuck la ce afacere se oprise.

„Ei bine”, mi-a mărturisit el, „n-am inițiat o afacere de unul singur. Acum cinci ani sau un an, n-aș fi spus nimănu, dar acum sunt gata să vorbesc despre asta.

Când îmi amintesc despre ce am învățat în facultate, îmi dau seama că am devenit expert în motivele pentru care o idee de afaceri nu va da roade. Am învățat să deosebesc fiecare cursă posibilă, fiecare motiv pentru care o afacere mică *va eșua*: «Trebuie să aveți un capital considerabil»; «Asigurați-vă că ciclul afacerii este convenabil»; «Există o cerere suficientă pentru oferta dumneavoastră?»; «E stabilă industria locală?» — o mie și una întrebări la care trebuie găsit un răspuns.

Ceea ce mă doare cel mai mult este că mulți dintre foștii mei prieteni din liceu, care nu păreau să aibă vise mărețe, nici măcar n-au urmat o facultate, dar acum au propriile afaceri cu viitor sigur. Pe când eu nu fac altceva decât să mă târăsc prin viață revizuiind încărcăturile navelor. Dacă aș fi fost instruit măcar puțin mai mult în motivele pentru care o afacere mică *poate* avea succes, aș avea acum o situație mai bună din toate punctele de vedere.”

*Procesul de gândire* care governa inteligența lui Chuck era mult mai important decât *gradul* inteligenței sale.

*De ce unii oameni străluciți eșuează?* Am fost aproape, vreme de câțiva ani, de cineva care are toate calitățile pentru a deveni un geniu, cineva cu o enormă inteligență abstractă și care face parte din frăția Phi Beta Kappa. În ciuda excepționalei sale inteligențe înnăscute, el este unul dintre cei mai mari ratați pe care îi cunosc. Are o slujbă complet mediocră (îi e teamă de responsabilitate). Nu s-a căsătorit niciodată (multe mariaje se termină cu un divorț). Are puțini prieteni (oamenii îl plictisesc). Nu a făcut niciodată nici o investiție (și-ar putea pierde banii). Acest om își folosește uriașa capacitate mentală pentru a-și dovedi de ce nu merg lucrurile, mai degrabă decât să-și direcționeze puterea inteligenței în scopul de a afla căi spre reușită.

Din cauza gândurilor negative care guvernează marile rezervoare al creierului său, acest individ aduce contribuții minore și nu creează nimic. Dacă și-ar schimba atitudinea, ar fi cu adevărat în stare de lucruri mărețe. Capacitatea sa mentală are calibrul succesului real, dar nu același lucru se poate spune despre puterea gândului.

Alt individ pe care îl cunosc a fost înrolat la puțină vreme după ce și-a luat doctoratul la o universitate prestigioasă din New York. Cum și-a petrecut cei trei

ani în armată? Nu ca ofițer. Nu ca specialist la cadre. În schimb, trei ani de zile a condus un camion. De ce? Pentru că îi privea cu o atitudine negativă pe colegii săi soldați („Le sunt superior”), metodele și procedurile armatei („Sunt stupide”), disciplina („O fi pentru alții, nu pentru mine”), și orice altceva, inclusiv pe el însuși („Sunt un prost dacă nu inventez o modalitate să scap de corvoada asta”).

Acest individ nu a câștigat respectul nimănui. Întreaga sa comoară de cunoștințe e îngropată adânc. Atitudinea sa negativă l-a transformat într-un ratat.

Țineți minte, strategia gândirii care vă guvernează inteligența este cu mult mai importantă decât inteligența pe care o aveți. Nici măcar un doctor în științe nu poate călca în picioare acest principiu de bază al succesului.

Cu câțiva ani în urmă m-am împrietenit la cataramă cu Phil F., unul dintre partenerii majoritari într-o agenție publicitară importantă. Phil era directorul departamentului de testare a pieței agenției, și se descurca excepțional.

Era Phil „o capacitate”? Nici pe departe. Phil nu știa mai nimic despre tehnica cercetării. Habar n-avea de statistică. Nu absolvise nici o facultate (spre deosebire de toți angajații săi). Și nu *pretindea* că știe ceva despre latura tehnică a cercetării. Ce îi oferea atunci lui Phil posibilitatea să dispună de un venit anual de 30 000 de dolari, când nici unul dintre subalternii său nu câștiga mai mult de 10 000 de dolari?

Iată răspunsul: Phil era un inginer „uman”. Phil gândea 100% pozitiv. El îi putea inspira pe alții când erau la pământ. Era entuziast. Emană entuziasm prin pori. Înțelegea oamenii și îi plăceau pentru că înțelegea ce îi pune în mișcare.



Nu inteligența lui Phil, ci modalitatea sa de a și-o administra i-a crescut valoarea de trei ori față de angajații companiei care aveau un coeficient de inteligență mai ridicat.

Din fiecare 100 de persoane care se înscriu la facultate, vor absolvi mai puțin de 50. Asta mi-a stârnit curiozitatea și am cerut explicații unui director al comisiei de admitere.

„Nu e vorba de o inteligență insuficientă”, mi-a spus el. „Nici nu îi înscriem dacă nu au capacitatea necesară. Și nu e vorba nici de bani. Oricine vrea să-și plătească singur colegiul în ziua de azi poate s-o facă. Adevăratul motiv e atitudinea. Ați rămâne surprins”, mi-a spus, „să aflați câți tineri abandonează studiile pentru că nu le plac fie profesorii, fie obiectele de studiu, fie colegii de facultate.”

Din același motiv, gândire negativă, ușa ce permite accesul către poziții de frunte în conducere rămâne închisă pentru unii directori tineri. Atitudinea posacă, negativă, pesimistă, depreciativă, mai degrabă decât insuficiența inteligenței, ține pe loc mii de tineri directori. Un director mi-a și spus: „Rareori renunțăm la un tânăr pentru că nu e suficient de inteligent. Aproape întotdeauna motivul principal este atitudinea sa.”

Am fost angajat mai demult de o companie de asigurări să află de ce 25% dintre agenți, anume cei de vârf, vindeau peste 75% din totalul asigurărilor în vreme ce ultimii 25% nu vindeau decât 5% din totalul asigurărilor.

Au fost verificate cu atenție mii de fișe de cadre. Cercetarea a dovedit fără umbră de îndoială că nu exista nici o diferență semnificativă în ceea ce privește inteligența nativă. În plus, diferențele de educație nu explicau diferența de succes comercial. Diferența dintre cel

ce obține succese majore și ratați se reducea în cele din urmă la *atitudini* diferite, sau la o tactică diferită de a-și contura strategia gândurilor. Cei din frunte își făceau mai puține griji, erau mai entuziaști, nutreau o simpatie sinceră față de semenii.

Nu putem face prea multe în vederea modificării datelor înnăscute, dar putem schimba cu siguranță felul în care folosim ceea ce avem.

*Dacă știți, veți fi puternici — cu condiția să vă folosiți cunoștințele în mod constructiv.* O rudă apropiată a scuzemiei ce invocă inteligența este o abordare incorectă a problemei cunoașterii. Auzim adeseori că știința înseamnă putere. Dar această afirmație este doar pe jumătate adevărată. Știința înseamnă doar putere *potențială*. Ea se transformă în putere doar când este pusă în practică — și doar când este folosită constructiv.

Legenda spune că marele om de știință Einstein a fost odată întrebat câte picioare sunt într-o milă. Răspunsul său a fost: „Nu știu. De ce să-mi obosesc creierul cu lucruri pe care le pot găsi oricând în orice carte cu tabele de date?”

Einstein ne-a oferit o lecție importantă. Și-a dat seama că e de departe mai important să-și folosească mintea ca *să gândească* decât ca depozit de fapte.

Henry Ford a fost implicat odată într-un proces de calomnie împotriva ziarului *Chicago Tribune*. Ziarul l-a etichetat drept ignorant, iar Ford, un om foarte respectat, a replicat, provocând impresie: „Dovediți-o.”

Ziarul i-a pus zeci de întrebări simple de tipul: „Cine a fost Benedict Arnold?”, „Când a avut loc Războiul de Secesiune?” și altele, la majoritatea cărora, în lipsa unei educații instituționalizate, Ford nu a putut să răspundă.

În cele din urmă, exasperat, el a spus: „Nu știu răspunsul la aceste întrebări, dar nu mi-ar lua decât cinci minute să găsesc pe cineva să vă răspundă.”

Pe Henry Ford nu l-a interesat niciodată informația sa perfectă. El știa tot ce știe orice director important: aceea că obținerea informației este mult mai însemnată decât utilizarea minții ca un depozit de fapte.

*Cât valorează un om care doar înregistrează fapte? Am petrecut de curând o seară foarte interesantă cu un prieten ce conduce un concern industrial în expansiune rapidă. Întâmplarea a făcut ca la televizor să se difuzeze tocmai atunci cel mai popular concurs de tip „Știi și câștigi”. Concurentul rezistase pe poziție vreme de câteva săptămâni. Știa răspunsul la tot felul de întrebări, dintre care multe păreau fără sens.*

După ce individul a răspuns la o întrebare foarte întortocheată, legată de un munte din Argentina, gazda mea m-a privit și mi-a spus: „Cu cât crezi că l-aș plăti dacă ar fi angajatul meu?”

„Cu cât?” l-am întrebat.

„Cu nici un cent peste 300 de dolari nu pe săptămână, nici pe lună, ci pe viață. L-am «citit» eu. «Expertul» ăsta nu știe să gândească. Nu poate decât să memoreze. Nu e altceva decât o enciclopedie ambulantă, și cred că de 300 de dolari se poate cumpăra un set frumos de enciclopedii. De fapt, s-ar putea ca suma să fie prea mare. Găsesc într-un almanah de 2 dolari 90% din tot ce știe tipul ăla.

Ce caut eu la angajații mei potențiali”, a continuat el, „sunt soluții la probleme, idei zămislite cu dibăcie. Ușurința de a visa și apoi de a-și transpune visele în realitate; sunt dispus să plătesc un om cu idei, dar nu un depozit de fapte.”

### *Trei leacuri împotriva scuzemiei ce invocă inteligența*

Itată trei modalități simple de a vindeca scuzemia ce invocă inteligența:

1. Nu vă subestimați niciodată propria inteligență și nu supraestimați niciodată inteligența altora. Nu vă vindeți pe un preț de nimic. Concentrați-vă asupra avantajelor pe care le aveți. Descoperiți-vă talentele superioare. Rețineți, important nu este cât de inteligent sunteți. Ci, mai degrabă, cum vă folosiți inteligența. Coordonați-vă activitatea intelectuală în loc să vă faceți griji legate de valoarea coeficientului de inteligență.
2. Reamintiți-vă de câteva ori pe zi: „Atitudinea mea este mai importantă decât inteligența.” Puneți în practică doar atitudini pozitive la serviciu și acasă. Descoperiți motivele pentru care puteți reuși, nu cele pentru care nu sunteți în stare. Cultivați atitudinea de tip: „Câștig.” Puneți-vă în valoare inteligența într-o manieră creatoare și pozitivă. Folosiți-o pentru a găsi căi de a câștiga, nu de a demonstra că veți pierde.
3. Țineți minte că *gândirea* este mult mai valoroasă decât memorarea. Folosiți-vă mintea în scopul creării și dezvoltării ideilor, în scopul de a găsi modalități noi și mai bune de a face ceva. Întrebați-vă: „Îmi folosesc oare capacitatea pentru a face istorie sau doar ca să înregistrez istoria deja scrisă de alții?”

3 „*N-are rost. Sunt prea bătrân (sau prea tânăr).*” Scuzemia care invocă vârsta, boala eșecului datorat faptului că nu avem niciodată vârsta optimă, este

redată în forme prea simplu de recunoscut, cele de tip: „Sunt prea bătrân (sau prea tânăr) ca să dau lovitura. Nu pot face ce vreau sau ce sunt capabil să fac din cauza handicapului de vârstă.”

E realmente surprinzător cât de puțini oameni simt că au chiar vârsta potrivită. Și e păcat. Această scuză închide ușa ocaziilor adevărate în fața a mii de persoane. Ei cred că au o vârstă nepotrivită, deci nici măcar nu se mai obosesc să încerce.

Cea mai frecventă formă a scuzemiei ce invocă vârsta este de tipul „Sunt prea bătrân”. Boala se răspândește în forme subtile. Se produc nenumărate filme și seriale de televiziune pe baza cazului directorului important care și-a pierdut slujba din cauza unei fuziuni și nu mai găsește alta din pricina vârstei. Domnul director caută luni de zile altă slujbă, dar nu găsește și, în cele din urmă, după ce se gândește un timp la sinucidere, se hotărăște să accepte în mod logic că e mai bine să fie pus la păstrare.

Piese de teatru și articolele de ziar cu subiectul „De ce sunteți înlăturat la 40 de ani” sunt la modă nu pentru că reprezintă fapte adevărate, ci și pentru că se adresează multor spirite care caută o scuză.

### *Cum să rezolvați problema scuzemiei ce invocă vârsta*

Scuzemia ce invocă vârsta se poate vindeca. Cu câțiva ani în urmă coordonam un program de instruire a vânzătorilor, în cursul căruia am descoperit un ser eficient care vă și vindecă de boală, vă și vaccinează pentru a nu vă contamina de la bun început.

Una dintre persoanele ce participau la acest curs se numea Cecil. La vârsta de 40 de ani, Cecil dorea să-și

schimbe cursul vieții, să devină împuternicit al departamentului de producție, dar s-a gândit că e prea bătrân. „În fond“, explica el, „ar trebui s-o iau de la zero. Și sunt deja prea bătrân pentru asta. Am 40 de ani!“

Am vorbit cu Cecil de mai multe ori despre problema lui legată de vârstă. Am folosit vechiul leac „Ai vârsta pe care o simți“, dar mi-am dat seama că nu mergea deloc. (Se întâmplă prea des ca oamenii să replice: „Dar *chiar* mă simt bătrân!“)

În cele din urmă, am găsit o metodă care să funcționeze. Într-o zi, după o ședință de instruire, am experimentat-o pe Cecil. L-am întrebat: „Cecil, când începe să dea roade viața unui om?“

S-a gândit câteva secunde și mi-a răspuns: „Păi, cred că pe la 20 de ani.“

„Bine“, i-am spus, „atunci când apune perioada productivă a vieții cuiva?“

Cecil a răspuns: „Păi, dacă se menține în formă și îi place ceea ce face, cred că un om poate fi de folos până pe la 70 de ani sau chiar mai mult.“

„Perfect“, i-am replicat, „mulți rămân productivi și după 70 de ani, dar să reținem ceea ce ai spus, și anume că perioada fertilă a vieții este între 20 și 70 de ani. Între aceste două limite e vârsta de 50 de ani, adică jumătate de secol. Cecil“, i-am spus, „dumneata ai 40 de ani. Câți ani au trecut din viața dumitale productivă?“

„Douăzeci“, a răspuns.

„Și câți ți-au mai rămas?“

„Treizeci“, a răspuns.

„Cu alte cuvinte, Cecil, nu ai ajuns încă la jumătatea drumului; n-ai folosit decât 40 la sută din totalul anilor rodnici ai vieții.“

L-am privit pe Cecil și am înțeles că văzuse esența problemei. Se vindecase de scuzemia datorată vârstei.

Realizase că mai are mulți ani în care ocaziile nu îi vor lipsi. Și-a schimbat modul de gândire de la „Sunt deja bătrân” la „Sunt încă tânăr”. A înțeles că nu e importantă vârsta. Atitudinea noastră în fața vârstei o transformă pe aceasta într-o binecuvântare sau într-un obstacol.

Vindecându-vă de scuzemia ce invocă vârsta, vi se vor deschide adeseori uși ce ascund prilejuri favorabile pe care le credeți odinioară inaccesibile. O rudă de-a mea și-a irosit ani din viață făcând o mie și una de treburi — vânzări, administrarea propriei afaceri, munca într-o bancă — dar n-a găsit niciodată activitatea căreia să i se dedice cu tot sufletul. În cele din urmă, a ajuns la concluzia că, mai mult decât orice pe lume, își dorea să fie preot. Dar, când s-a gândit la asta, și-a dat seama că era prea bătrân. În fond, avea 45 de ani, trei copii mici și puțini bani.

Dar, din fericire, și-a adunat toate forțele și și-a spus: „Nu contează că am 45 de ani, tot voi deveni preot.”

Cu inima plină de credință, dar cu buzunarele cam goale, el s-a înscris într-un program de instruire a viitorilor preoți, ce avea să dureze cinci ani. După cinci ani a fost hirotonisit preot și i s-a repartizat o congregație liniștită în Illinois.

În vârstă? Evident că nu. Mai avea la dispoziție încă douăzeci de ani de viață productivă. Nu demult am vorbit cu acest om și mi-a spus: „Știți, dacă n-aș fi luat marea hotărâre la 45 de ani, mi-aș fi petrecut tot restul vieții îmbătrânind și acrindu-mă. Acum mă simt la fel de tânăr ca și acum 25 de ani.”

Și aproape că și arăta la fel de tânăr. Când uitați de scuzemia datorată vârstei, rezultatul logic este faptul că deveniți optimist, așa cum doar tinerii sunt și, în plus, vă veți simți tânăr. Când învingeți temerile datorate

limitării de vârstă, conferiți vieții dumneavoastră nu doar ani în plus, ci și succes.

Un fost coleg de facultate de-al meu oferă o viziune interesantă asupra vindecării de scuzemia ce invocă vârsta. Bill a absolvit Universitatea Harvard în anii '20. După 24 de ani în funcția de agent de bursă, timp în care a acumulat o avere modestă, Bill s-a hotărât să devină profesor universitar. Prietenii l-au avertizat că își va pune nervii la încercare în solicitantul program de instruire ce avea să-l aștepte. Dar el era decis să-și atingă scopul, și s-a înscris la Universitatea din Illinois — la vârsta de 51 de ani. Și-a luat diploma la 55 de ani. Astăzi, Bill este șeful unei catedre de economie. E și fericit. Spune zâmbind: „Mai am chiar o treime din anii productivi la dispoziție.“

Bătrânețea este o boală a eșecului. Înfrângeți-o refuzând s-o lăsați să vă țină în loc.

*Când este cineva prea tânăr?* Tipul de scuzemie datorată vârstei „Sunt prea tânăr“ face și el mult rău. Cu aproape un an în urmă, un băiat de 23 de ani, pe nume Jerry, mi-a cerut sfatul într-o problemă. Jerry era un tânăr extraordinar. Fusese soldat parașutist activ și apoi se înscrisese la facultate. În perioada studiilor, și-a întreținut soția și fiul angajându-se ca vânzător pentru o companie de transfer și depozitare. Fusese deosebit de apreciat, atât la facultate cât și în companie.

Dar, în acea zi, Jerry era îngrijorat. „Doctore Schwartz“, mi-a spus el, „am o problemă. Compania la care sunt angajat mi-a oferit slujba de director al departamentului de vânzări. Asta ar însemna să am în subordine mai mult de opt agenți comerciali.“

„Felicitări, e o veste minunată!“ i-am spus. „Dar pari îngrijorat.“



„Păi”, mi-a răspuns el, „toți cei opt oameni pe care îi voi avea în subordine sunt cu șapte până la douăzeci și unu de ani mai în vârstă decât mine. Ce credeți că ar trebui să fac? Oare mă voi putea descurca?”

„Jerry”, i-am spus, „e clar că directorul general al companiei tale știe că ești destul de matur, căci altfel nu ți-ar fi oferit slujba. Ține seama de următoarele trei lucruri și totul va merge ca pe roate: mai întâi, lasă deoparte obsesia vârstei. Odinioară, băieții ce trăiau la ferme deveneau bărbați când dovedeau că pot munci ca un bărbat. Asta ți se potrivește. Atunci când dovedești că poți să faci față slujbei de director comercial, devii automat suficient de matur.

În al doilea rând, nu profita de noua ta «colivie de aur». Respectă-i pe ceilalți agenți comerciali. Cere-le sugestii. Fă-i să simtă că lucrează pentru un căpitan de echipă, nu pentru un dictator. Dacă faci acest lucru, oamenii vor lucra alături de tine, nu împotriva ta.

În ultimul rând, obișnuiește-te cu faptul că vei avea printre subordonați și oameni mai în vârstă decât tine. Conducători din toate domeniile descoperă curând că sunt mai tineri decât mulți dintre oamenii pe care îi conduc. Deci, obișnuiește-te să ai printre subordonați și oameni mai în vârstă decât tine. Asta îți va fi de mare ajutor în anii ce vin, când ți se vor ivi ocazii și mai însemnate.

Și ține minte, Jerry, vârsta nu va fi un handicap pentru tine decât dacă o lași să devină.

Azi Jerry se descurcă de minune. Adoră domeniul transporturilor și pune la cale înființarea, în câțiva ani, a companiei sale proprii.

Tinerețea este o responsabilitate doar atunci când tânărul o privește ca atare. Auzim adeseori că anumite slujbe solicită o maturitate fizică „apreciabilă”, slujbe precum vânzarea de acțiuni și de polițe de asigurare. E

o prostie să se țină seama de faptul că cineva are păr cărunt sau e chel în chestiunea câștigării încrederii unui investitor. Ceea ce contează într-adevăr este cât de bine vă cunoașteți slujba. Dacă știți bine ceea ce faceți și înțelegeți oamenii, înseamnă că sunteți suficient de maturi pentru a vă putea descurca. Vârsta nu prea are nimic de-a face cu capacitatea, cu excepția cazului în care vă convingeți singuri că doar anii vă vor oferi pe tavă ce vă trebuie ca să vă faceți remarcat.

Mulți tineri simt că sunt ținuți în loc din cauza vârstei lor. Este însă la fel de adevărat că altcineva din organizație care se simte nesigur și îngrijorat din pricina vârstei v-ar putea bloca, folosind ca pretext vârsta sau orice alt motiv.

Dar membrii de bază ai companiei nu vor recurge la astfel de metode. Ei vă vor însărcina cu câtă responsabilitate sunteți capabili să duceți în spate. Demonstrați că puteți și că aveți o atitudine pozitivă, iar tinerețea dumneavoastră va fi privită ca un avantaj.

Dacă facem o scurtă recapitulare, tratamentul ce vindecă scuzemia care invocă vârsta este:

1. Priviți cu o atitudine pozitivă vârsta pe care o aveți. Spuneți-vă „Sunt încă tânăr“, și nu „Sunt deja bătrân“. Exersați-vă optimismul față de viitor, și câștigați entuziasm și sentimentul tonifiant al tinereții.
2. Socotiți cât timp vă mai rămâne din perioada productivă a vieții dumneavoastră. Rețineți, cineva de 30 de ani mai are 80% din viața sa fertilă. Iar celui de 50 de ani îi mai rămân 40% — cele mai bune 40 de procente — din anii săi ce abundă în ocazii. Viața este mai lungă decât cred cei mai mulți oameni!

3. Investiți timpul ce v-a rămas în lucruri pe care doriți din tot sufletul să le faceți. Nu e prea târziu decât când începeți să gândiți negativ și să credeți că e prea târziu. Nu vă mai gândiți „Ar fi trebuit să încep cu ani de zile în urmă”. „Voi începe acum, îmi rămân cei mai buni ani din viață.” Așa gândesc cei ce au succes.

4 „*Dar eu sunt altfel; eu atrag ghinionul.*” În urmă cu puțină vreme, am auzit un inginer de trafic vorbind despre siguranța pe autostrăzi. El a menționat că mai mult de 40 000 de oameni mor în fiecare an în așa-numite accidente rutiere. Subiectul esențial al discursului său era că nu există noțiunea de accident rutier real. Ce numim noi accident e, de fapt, rezultatul eșecului uman sau mecanic, sau o combinație între cele două.

Spusele expertului în trafic evocă un adevăr pe care înțelepții n-au obosit să-l repete de-a lungul epocilor: *nu iese foc fără fum*. Nu se întâmplă nimic fără o cauză. Nimic nu e întâmplător în legătură cu vremea de azi. Totul este rezultatul unor cauze specifice. Și nu avem nici un motiv să credem că activitățile umane fac întrucâtva excepție.

Totuși, nici o zi nu trece fără să auzim pe câte cineva punând toate necazurile pe seama „ghinionului”. Și rare sunt zilele în care nu auzim pe câte cineva punând succesul *altcuiva* pe seama „norocului”.

Să vă dau câteva exemple despre felul în care oamenii devin victime ale scuzemiei ce invocă ghinionul. Nu demult, am luat prânzul cu trei directori tineri. În acea zi, subiectul de conversație era George C., care tocmai fusese selectat din grupul lor pentru o promovare importantă.

De ce i s-a întâmplat asta tocmai lui George? Cei trei au inventat toate tipurile de motive posibile: norocul, un impuls acolo unde trebuie, lingușeala, soția lui George

și felul cum îl peria ea pe șef, orice în afară de adevărul curat. Realitatea era că George, pur și simplu, îi întrecia în competență. Lucrase mai eficient. Mai mult. Obținea mai multe cu ajutorul personalității sale.

Știam de asemenea că membrii importanți în comitetul de conducere al companiei dezbătuseră mult care dintre cei patru să fie promovați. Cei trei prieteni dezamăgiți ai mei ar fi trebuit să înțeleagă că oamenii din pozițiile de vârf nu își aleg directorii de departamente trăgând bilețele dintr-o pălărie.

Acum puțină vreme, vorbeam cu un director comercial al unei companii ce fabrica mașini-unelte despre gravitatea scuzemiei ce invocă hazardul. Problema îl interesa, și și-a mărturisit propria experiență legată de acest subiect.

„N-am mai auzit niciodată de această denumire“, mi-a spus, „dar e una dintre cele mai dificile probleme cu care trebuie să se lupte fiecare director comercial. Nu mai devreme de ieri am asistat în compania mea la un incident care îmi amintește perfect de ceea ce spuneți dumneavoastră.

Un agent comercial a venit pe la ora 16:00 cu o comandă în valoare de 112 000 de dolari pentru mașini-unelte. Un alt agent, al cărui randament este atât de scăzut încât ne creează probleme, era la birou la acea oră. Auzind vestea cea bună a lui John, l-a felicitat, în ciuda invidiei ce-l sufoca, și i-a spus: «Ei, John, băiete, iar ai avut noroc!».

Agentul cu randament inferior nu dorea să recunoască faptul că norocul n-avea nimic de-a face cu impresionanta comandă obținută de John. John „prelucrase“ acel client vreme de luni întregi. Vorbise de multe ori cu vreo șase angajați de la firma acestuia. Nu dormise nopți întregi încercând să-și dea seama ce le

convenea cel mai bine. Apoi a pus ingineri să întocmească schițe preliminare ale echipamentului. John n-a fost norocos, căci nu se cheamă noroc munca planificată atent și planurile puse în aplicare cu răbdare.”

*Să presupunem că reorganizarea companiei General Motors ar fi fost lăsată pe seama norocului. Dacă acesta ar fi criteriul acțiunii, toate întreprinderile din țară s-ar năru. Să presupunem, pentru o clipă, că General Motors ar fi fost reorganizată pe criteriul norocului. Pentru a se realiza restructurarea, numele tuturor angajaților ar fi fost scrise pe bilețele și puse într-un recipient. Primul nume extras urma să fie cel al viitorului președinte; al doilea, al directorului adjunct și așa mai departe pe linie ierarhică.*

Sună stupid, nu? Acesta ar fi modul de funcționare al norocului.

Oamenii care ocupă poziții de vârf în orice ocupații — afaceri, vânzări, drept, inginerie, teatru sau orice alte domenii — ajung acolo datorită atitudinilor lor superioare și grație faptului că își folosesc bunul simț în activitatea lor susținută.

#### ÎNVIŢEȚI SCUZEMIA CE INVOCĂ HAZARDUL ÎN DOUĂ FELURI

**1** Acceptați regula cauzei și a efectului. Analizați atent ceea ce pare a fi „noroc” pentru alții. Nu veți mai afla noroc, ci pregătire, planificare și gândire ce atrage succesul înaintea aparentului „noroc chior”. Analizați și ceea ce pare a fi, pentru alții, „ghinion”. La o privire atentă, veți descoperi motive precise. Domnului Succes i se pune un obstacol în cale; el învață și profită de pe urma lui. Dar când pierde domnul Mediocru, nu reușește să învețe nimic.

**2** Nu vă petreceți timpul cu iluzii. Nu vă irosiți forța mentală visând la o modalitate lipsită de efort de a obține succesul. Succesul nu se capătă doar cu noroc. El provine din acele fapte și acele principii care îi fac posibilă apariția. Nu contați pe noroc în promovări, victorii și toate lucrurile bune în viață. Nu norocul vă asigură toate aceste lucruri bune. Concentrați-vă, mai degrabă, asupra cultivării acelor calități dinlăuntru dumneavoastră care vă vor transforma într-un conducător.

# 3

## Consolidați-vă încrederea și ucideți frica

Prietenii care vă spun: „Îți închipui lucruri care nu există. Stai liniștit. Nu ai de ce să te temi“ au intenții bune.

Dar și eu și dumneavoastră știm că acest medicament împotriva fricii nu funcționează niciodată. Astfel de vorbe liniștitoare ne pot elibera de frică vreme de câteva minute sau câteva ore. Dar tratamentul de tipul „îți închipui lucruri care nu există“ nici nu vă consolidează încrederea, nici nu vă ucide frica.

Da, frica este reală. Și, înainte să o putem învinge, trebuie să recunoaștem că există.

În ziua de azi, frica este, mai întâi de toate, psihologică. Grija, tensiunea, jena, panica, toate își au izvorul în imaginația negativă, prost înțeleasă. Dar nu vă vindecați de frică doar printr-o bună cunoaștere a terenului ei propice. Dacă un doctor descoperă o infecție într-o anumită parte a corpului, nu se oprește aici. Prescrie un tratament de vindecare a infecției.

Învechita metodă „îți închipui lucruri care nu există“ presupune că frica nu există. Greșit. Frica este *reală*. Frica este dușmanul principal al succesului. Frica îi împiedică pe oameni să fructifice ocaziile favorabile; frica reduce vitalitatea fizică; frica îi îmbolnăvește pur și simplu pe oameni, stă la baza problemelor organice, scurtează viața; frica vă încleștează gura atunci când doriți să vorbiți.

Frica — nesiguranța, lipsa de încredere — explică motivele pentru care trecem încă prin perioade de recesiune economică. Frica explică de ce milioane de oameni au puține împliniri și puține bucurii.

E foarte adevărat că frica este o forță redutabilă. Într-un fel sau altul, ea îi împiedică pe oameni să obțină ceea ce își doresc de la viață.

Frica de toate felurile și intensitățile este o formă de infecție psihologică. Putem vindeca o infecție mentală în același fel în care tratăm o infecție fizică — cu tratamente precise și omologate.

Totuși, mai întâi, ca parte integrantă din pregătirea dumneavoastră dinainte de tratament, convingeți-vă fără putință de tăgadă de următorul adevăr: încrederea se dobândește, crește. Nu se naște nimeni cu încrederea în sânge. Cei pe care îi cunoașteți și care emană încredere, care au învins grija, care se simt în largul lor oriunde și oricând, și-au câștigat încredere strop cu strop.

Și dumneavoastră puteți. Acest capitol vă arată cum.

În timpul celui de-al doilea război mondial, Marina Militară s-a asigurat că toți recruții săi fie știu să înoate, fie învață acest lucru. Desigur, se ținea cont de faptul că priceperea de a înota ar putea salva într-o zi viața unui marinar în larg.

Recruții care nu știau să înoate erau înscriși la cursurile de înot. Am fost martor la mai multe astfel de antrenamente. La prima vedere, era amuzant să vezi oameni tineri și sănătoși înspăimântați de câțiva metri de apă. Îmi amintesc că unul din exerciții cerea proaspătului marinar să sară — nu să plonjeze — de pe o trambulină plasată la o înălțime de aproximativ 1,80 metri în vreo 2,50 metri de apă, exercițiul fiind asistat de cam șase înotători experimentați.



De fapt, această priveriște era destul de tristă. Frica pe care o resimțeau acei tineri era *reală*. Totuși, între ei și victoria asupra fricii nu stătea decât un plonjon în apă. De multe ori am văzut oameni împinși „din greșeală” în gol. Rezultatul: frica a fost depășită.

Acest incident, cunoscut de mii de foști membri ai Marinei Militare, ilustrează un singur adevăr: acțiunea vindecă frica. Lipsa hotărârii, amânarea, pe de altă parte, o cultivă.

Însemnați această regulă în cartea succesului dumneavoastră chiar acum. *Acțiunea vindecă frica*.

Acțiunea *chiar* vindecă frica. Cu câteva luni în urmă, un foarte agitat director în vârstă de cam 40 de ani a venit să mă vadă. Avea o slujbă foarte solicitantă de achiziționar pentru o uriașă organizație de vânzare cu amănuntul.

Mi-a explicat îngrijorat: „Mi-e frică să nu-mi pierd slujba. Am sentimentul că zilele îmi sunt numărate.”

„De ce?” l-am întrebat.

„Păi, m-a învins realitatea. Cifra de vânzări din departamentul meu a scăzut cu 7 procente față de anul trecut. Asta e prost, mai ales pentru că vânzările totale ale magazinului au crescut cu 6 procente. Nu demult, am luat câteva hotărâri pripite și de câteva ori am fost arătat cu degetul de directorul însărcinat cu marfa, din cauză că nu țin pasul cu progresul companiei.

Niciodată nu m-am simțit așa”, a continuat el. „Mi-am pierdut îndemânarea și se cunoaște. Asistentul meu simte acest lucru. Agenții comerciali își dau și ei seama. Precis și alți directori știu că fac greșeli. Zilele trecute, un achizitor a și sugerat la o ședință a tuturor șefilor departamentelor de achiziție ca o parte din activitatea mea să fie lăsată în seama departamentului său, unde, spunea el, «ar putea aduce bani companiei». Seamănă cu un înec asistat de un public numeros ce abia așteaptă momentul final.”

Directorul a continuat discuția, comentând în continuare situația neplăcută în care se afla. În cele din urmă, am intervenit în relatare și l-am întrebat: „Și ce faci ca să schimbi situația? Ce încerci să faci ca să te redresezi?”

„Ei bine”, mi-a răspuns el, „nu prea am multe de făcut, cred, dar sper să se îndrepte lucrurile.”

I-am replicat: „Ei hai, o fi speranța de ajuns?” Lăsându-i o pauză, dar fără să-i ofer șansa să răspundă, i-am pus o altă întrebare: „De ce nu faci și ceva concret care să-ți susțină speranța?”

„Continuă”, mi-a spus.

„Păi, se pare că duminică ți-ar fi de folos două acțiuni. Mai întâi, începe chiar de azi după-amiază să mărești cifra vânzărilor. Trebuie să atacăm problema pe față. Există fără îndoială un motiv pentru care scad vânzările. Găsește-l. Poate că ai nevoie de o vânzare cu reducere pentru a te elibera de marfa ce trenează, deci vei fi în stare să te reprovizionezi. Poate îți poți etala marfa altfel. Poate că agenților comerciali pe care îi ai în subordine le lipsește entuziasmul. Nu pot indica cu exactitate ce vă va mări nivelul vânzărilor, dar ceva va funcționa. Și ar fi probabil înțelept să vorbești în particular cu directorul ce se ocupă de marfă. Chiar dacă s-a hotărât să te pună pe liber, dacă vorbești cu el și-i ceri sfatul, îți va acorda fără îndoială mai mult timp pentru a-ți rezolva problemele. Pentru magazin va fi o cheltuială prea mare să te înlocuiască atâta vreme cât conducerea simte că ai o șansă să găsești o soluție.”

Am continuat: „Apoi pornește la ofensivă împotriva responsabililor cu achiziția. Nu te mai comporta asemenea unui om care se îneacă. Arată-le oamenilor din jur că ești încă viu.”

Am văzut pe fața lui că prinde curaj. Apoi a întrebat: „Ai spus că pot aborda două direcții de acțiune. Care e cea de a doua?”

„A doua direcție de acțiune, pe care ai putea-o numi poliță de asigurare, este să lași doi sau trei dintre prietenii cei mai apropiați din bransă să creadă că ai putea lua în considerație o ofertă de la un alt magazin, presupunând, desigur, că vei avea mult mai multe avantaje decât în prezent.

Nu cred că slujba îți va mai fi pusă în pericol după ce vei acționa în mod concret în vederea creșterii cifrei de vânzări. Dar, pentru orice eventualitate, nu strică să ai o ofertă sau două la îndemână. Ține minte, e de zece ori mai ușor pentru un salariat să-și schimbe locul de muncă decât pentru un șomer să se angajeze.“

Cu două zile în urmă, mi-a telefonat directorul odinioară atât de neliniștit.

„După discuția pe care am avut-o, m-am pus pe treabă. Am făcut o serie de schimbări, dar cea mai importantă a fost cea legată de agenții mei comerciali. În trecut, convocam ședințe cu colectivul comercial o dată pe săptămână, acum le țin în fiecare dimineață. I-am entuziasmat pe toți. Cred că, de îndată ce m-au văzut atât de activ, le-a revenit și lor sângele în vine. Așteptau numai semnalul meu ca să pună iarăși lucrurile în mișcare.

Lucrurile merg, fără îndoială, bine. Săptămâna trecută, vânzările mele crescuseră cu mult față de anul trecut, și cu mult mai mult față de media magazinului.“

„O“, a continuat, „veștile bune nu s-au terminat. Am primit două oferte de serviciu de când am vorbit. Normal că sunt încântat, dar le-am refuzat pe amândouă, căci lucrurile se îmbunătățesc pe aici văzând cu ochii.“

Când ne confruntăm cu probleme dificile, rămânem îngropați în noroi până ne hotărâm să acționăm. Speranța este un început. Dar speranța necesită acțiune pentru ca victoriile să apară.

Aplicați principiul acțiunii. Data viitoare când vi se face foarte frică, sau când aveți doar o tresărire, recâștigați-vă

echilibrul. Apoi încercați să răspundeți la întrebarea: Cum pot acționa spre a-mi învinge frica?

Izolați-vă frica. Apoi acționați în consecință.

Vom enumera mai jos câteva exemple de frică și câteva leacuri pe care doar acțiunea le face posibile:

TIPUL DE FRICĂ	ACȚIUNE
1. Jenă datorată aspectului fizic.	Schimbați-vă înfățișarea. Duceți-vă la frizer sau la salonul de coafură. Lustruiți-vă pantofii. Curățați-vă și călcați-vă hainele. În general, îngrijiți-vă mai mult. Nu e nevoie de haine noi.
2. Frica de a nu pierde un client important.	Lucrați de două ori mai bine pentru a presta servicii de mai bună calitate. Corectați orice i-ar fi putut face pe clienți să-și piardă încrederea în dumneavoastră.
3. Frica de a nu pica la un examen.	Transformați timpul de îngrijire în timp de studiu.
4. Frica de a nu scăpa lucrurile de sub control.	Concentrați-vă atenția asupra a cu totul altceva. Ieșiți în grădină și smulgeți buruienile. Jucați-vă cu copiii. Duceți-vă la un film.
5. Frica de a nu fi rănit de ceva pe care nu-l puteți controla, cum ar fi o tornadă sau un avion scăpat de sub control.	Concentrați-vă atenția în direcția sprijinirii morale a celorlalți. Rugați-vă.
6. Frica de ce ar putea gândi și spune ceilalți.	Asigurați-vă de faptul că tot ce vă propuneți să faceți este corect. Apoi treceți la acțiune. Nimeni nu face nimic pozitiv fără să fie criticat.
7. Frica de a face o investiție sau de a cumpăra o casă.	Analizați toți factorii. Apoi luați o hotărâre. Mențineți-vă hotărârea. Aveți încredere în capacitatea proprie de judecată.
8. Frica de oameni.	Priviți-i în lumina corectă. Rețineți, cel de alături nu este decât o altă ființă umană, care seamănă foarte mult cu dumneavoastră.

Folosiți această procedură formată din doi pași pentru a vă vindeca de frică și a dobândi încredere.

1. Izolați-vă frica. Puneți degetul pe rană. Aflați cu exactitate de ce vă temeți.
2. Apoi porniți la treabă. Orice tip de frică își are leacul într-un anumit tip de acțiune.

Și rețineți, ezităările nu fac altceva decât să amplifice frica. Treceți imediat la acțiune. Fiți hotărât.

Dacă vă lipsește încrederea de sine, înseamnă că nu vă folosiți cum trebuie memoria.

Creierul dumneavoastră seamănă foarte mult cu o bancă. În fiecare zi deschideți câte un cont de gânduri în mintea dumneavoastră. Ele cresc și devin memoria dumneavoastră. Când rămâneți pe gânduri sau când vă confrunțați cu o problemă, de fapt vă întrebați banca de memorie: „Ce știi acum despre asta?”

Banca dumneavoastră de memorie răspunde în mod automat și vă furnizează fragmente de informație referitoare la situația în cauză și pe care le-ați depus cu alte ocazii. Deci, memoria dumneavoastră este principalul furnizor de material brut pentru noile dumneavoastră gânduri.

Directorul băncii dumneavoastră de memorie este de mare încredere. Nu vă supără niciodată. Dacă îl consultați spunându-i: „Domnule Director, lasă-mă să ridic un depozit de gânduri din trecut care demonstrează că sunt inferior față de cam toată lumea”, vă va răspunde: „Desigur, domnule. Amintiți-vă că ați mai eșuat de două ori când ați încercat cutare lucru. Amintiți-vă de faptul că profesorul dumneavoastră din clasa a șasea v-a spus că sunteți incapabil să duceți lucrurile la bun sfârșit...”

Amintiți-vă că v-ați surprins colegii vorbindu-vă de rău...  
Amintiți-vă...”

Și domnul Director o ține tot așa, extrăgând din creierul dumneavoastră gânduri care vă demonstrează că sunteți un ratat.

Dar să presupunem că vă vizitați directorul memoriei cu următoarea doleanță: „Domnule Director, sunt pus în fața unei hotărâri dificile. Îmi puteți furniza niște gânduri care să mă liniștească?”

Domnul Director vă va răspunde iarăși: „Desigur, domnule”, dar de această dată vă va oferi gânduri pe care le-ați depus înainte și care vă oferă certitudinea reușitei. „Amintiți-vă de realizările dumneavoastră într-o situație similară acesteia... Amintiți-vă cât de mult crede domnul Smith în dumneavoastră... Amintiți-vă ce au spus despre dumneavoastră bunii prieteni... Amintiți-vă...”

Domnul Director, foarte cooperant, vă va permite să folosiți conturile de gânduri așa cum doriți. În fond, *este* banca dumneavoastră.

Iată două lucruri concrete care vă vor consolida încrederea, cu condiția să vă administrați eficient banca de memorie.

**1** *Nu deschideți decât conturi de gânduri pozitive în banca dumneavoastră de memorie.* Să privim lucrurile în față. Toți ne confruntăm cu o mulțime de situații neplăcute, jenante, descurajante. Dar oamenii care nu au succes și cei ce-l dobândesc acționează în feluri complete opuse. Cei fără succes le pun la suflet, cum s-ar spune. Ei rețin situațiile neplăcute, deci le asigură un statut solid la nivelul memoriei. Nu-și mai iau gândul de la astfel de situații. Înainte de culcare, ultimul lucru la care se gândesc sunt tot ele.

Pe de altă parte, oamenii încrezători și de succes uită complet de necazuri. Ei sunt specializați în depozitarea gândurilor pozitive în banca lor de memorie.

De ce performanțe ar fi în stare o mașină dacă în fiecare dimineață, înainte de plecare, ați arunca sub capotă doi pumni de mizerie? V-ați strica în curând bunătate de motor, care n-ar mai fi în stare de performanțele dorite. În același fel vă afectează mintea gândurile negative, neplăcute. Gândurile negative vă uzează fără nici un rost motorul mental. Ele creează îngrijorare, frustrare și sentimente de inferioritate. Vă fac să trageți pe dreapta în vreme ce alții conduc înainte fără probleme.

Faceți acest lucru: în clipele în care rămâneți singuri cu gândurile dumneavoastră — la volan sau când mâncați singuri — amintiți-vă experiențe plăcute, pozitive. Depuneți gânduri bune în banca dumneavoastră de memorie. Asta vă va întări încrederea. Vă va oferi acel sentiment de „mă simt excelent”. Vă va ajuta și trupul să funcționeze corect.

Iată un plan excelent. Cu puțină vreme înainte de culcare, deschideți conturi de gânduri bune în banca dumneavoastră de memorie. Reamintiți-vă că sunteți binecuvântat. Și că aveți multe lucruri pentru care trebuie să vă arătați recunoștința: soția sau soțul, copiii, prietenii, sănătatea. Reamintiți-vă că azi ați văzut oameni făcând lucruri bune. Nu uitați de victoriile și împlinirile dumneavoastră. Revizuiți motivele pentru care vă bucurați că trăiți.

**2** *Folosiți din banca de memorie doar gândurile pozitive.*  
Acum câțiva ani am avut legături strânse cu o firmă de consultanță psihologică din Chicago. Ei se ocupau cu o mare diversitate de cazuri, în principal cu

problemele cuplului și cu situații de adaptare psihologică, dar toate țineau de realități psihologice.

Într-o după-amiază, vorbeam cu directorul firmei despre profesia lui și tehnicile folosite pentru ajutarea unei persoane complet neadaptate, iar el a spus: „Știți, serviciile mele nu ar avea căutare dacă oamenii ar face un singur lucru.”

„Care e acela?” l-am întrebat curios.

„Pur și simplu să-și distrugă gândurile negative înainte ca ele să se transforme în monștri mentali.”

„Majoritatea persoanelor pe care încerc să le ajut”, a continuat el, „pun bazele propriului lor muzeu particular de teroare psihică. Multe greutăți în cadrul cuplului, spre exemplu, implică acel «monstru al lunii de miere». Luna de miere n-a fost atât de satisfăcătoare pe cât ar fi sperat unul sau altul dintre parteneri, dar, în loc să îngroape amintirea ei, au amplificat-o de sute de ori până când a devenit un obstacol gigantic în calea unor relații casnice de succes. Vin la mine abia după cinci sau zece ani.

Bineînțeles că, de obicei, clienții mei nu își dau seama unde e problema. E de datoria mea să le scot în evidență și să le explic de unde provine dificultatea și să-i ajut să-și dea seama cât de simplu este, de fapt, să rezolve totul singuri.

„Omul poate transforma în monstru mental aproape orice incident neplăcut”, a continuat prietenul meu, psihologul. „Eșecul în meserie, o poveste de dragoste dată uitării, o investiție neînțeleaptă, dezamăgirea legată de comportamentul unui adolescent — iată monștrii cei mai de temut pe care trebuie să-i ajut pe oamenii cu probleme să-i anihileze.”

E evident că orice gând negativ, dacă e fertilizat prin repetiție constantă, poate deveni un adevărat monstru



al minții, care distruge încrederea și pregătește calea unor dificultăți psihologice reale.

Într-un articol recent publicat în *Cosmopolitan Magazine*, intitulat „Drumul către auto-distrugere”, Alice Mulcahey a menționat faptul că mai mult de 30 000 de americani se sinucid în fiecare an și alți 100 000 încearcă să-și ia viața. Ea a continuat: „Disponem de probe șocante care ne arată că milioane de alți oameni se sinucid prin metode mai lente, mai puțin evidente. Alții comit o sinucidere mai degrabă spirituală decât fizică, încercând mereu să se umilească, să se pedepsească și să se pună într-o lumină nefavorabilă.”

Prietenul meu psiholog despre care v-am vorbit, mi-a povestit cum și-a ajutat o pacientă să nu mai comită „o sinucidere mentală și spirituală”. „Această pacientă”, mi-a explicat el, „avea aproape 40 de ani și doi copii. Suferea de o depresie psihică gravă, folosind termeni uzuali. Privea fiecare eveniment din viața ei ca pe o experiență nefericită. Perioada de studiu, căsnicia, sarcinile, locuințele, toate erau privite într-o lumină întunecată. Mi-a mărturisit că nu-și amintea vreo perioadă în care să fi fost cu adevărat fericită. Și de vreme ce oamenii colorează prezentul în culorile trecutului, ea nu vedea nimic în jur decât pesimism și întuneric.

Când am întrebat-o ce vede într-o imagine pe care i-am arătat-o mi-a răspuns: «Se pare că va fi o furtună îngrozitoare cu trăsnete în seara asta.» Era cea mai sumbră interpretare a imaginii pe care o auzisem vreodată.” (Imaginea era o pictură uriașă în ulei a unui apus de soare și a unui versant stâncos cu țancuri. Tabloul era foarte inteligent pictat și putea fi interpretat fie ca un răsărit, fie ca un apus de soare. Psihologul mi-a spus că ceea ce o anumită persoană vede într-o imagine este un indiciu despre personalitatea lui. Majoritatea

oamenilor spun că este vorba despre un răsărit de soare. Dar cei cu depresie psihică și cei cu mintea tulburată spun aproape de fiecare dată că văd un apus de soare.)

„Ca psiholog, nu pot schimba ceea ce s-a înrădăcinat deja în memoria cuiva. Dar, cu sprijinul pacientului, îl pot ajuta să-și vadă trecutul într-o altfel de lumină. Acesta este, în mare, tipul de tratament pe care l-am aplicat acestei femei. Am încercat s-o fac să descopere bucurie și plăcere în trecutul ei și nu doar dezamăgire totală. Situația ei a început să se îmbunătățească după șase luni. Atunci i-am dat o misiune specială. I-am cerut să se gândească și să noteze trei motive precise de fericire în fiecare zi. Apoi, la următoarea noastră întâlnire de joi, vedeam lista alături de ea. Trei luni de zile am aplicat acest tratament. Progresele ei erau foarte încurajatoare. În ziua de azi, ea este perfect adaptată situației sale. E optimistă și la fel de fericită ca majoritatea oamenilor.“

În momentul în care această femeie a încetat să mai scoată gânduri negative din banca ei de memorie, a făcut primul pas către victoria asupra bolii.

Fie că problema psihologică e majoră sau minoră, vindecarea survine atunci când oamenii învață să nu mai scoată aspecte negative din banca de memorie și, în locul lor, scot doar gânduri bune.

Nu edificați monștri mentali. Refuzați să scoateți gândurile neplăcute din banca dumneavoastră de memorie. Când vă amintiți de situații de orice fel, concentrați-vă asupra părții bune a experienței avute; lăsați răul la o parte. Îngropați-l. Dacă vă surprindeți gândindu-vă la rău, opriți complet procesul de gândire.

Și iată ceva foarte semnificativ și foarte încurajator. Mintea dumneavoastră vrea să uite evenimentele neplăcute. Dacă o ajutați, amintirile neplăcute se vor

ofili încet-încet, iar directorul băncii dumneavoastră de memorie le va anula.

Doctorul Melvin S. Hattwick, remarcabil psiholog în domeniul publicitar, spunea în legătură cu capacitatea noastră de memorare: „Când trezește un sentiment plăcut, anunțul publicitar are mai multe șanse să fie reținut. Când stârnește un sentiment neplăcut, cititorul sau ascultătorul are tendința să uite mesajul publicitar. Ce e neplăcut se împotrivește dorințelor noastre, deci nu vrem să ni-l înscriem în memorie.”

Pe scurt, este chiar ușor să uităm ceva neplăcut dacă refuzăm pur și simplu să ni-l amintim. Scoateți numai gânduri pozitive din banca dumneavoastră de memorie. Pe celelalte lăsați-le să se ofilească. Astfel, încrederea dumneavoastră, acel sentiment că sunteți stăpâni pe lumea întreagă, vă vor invada întreaga ființă. Faceți un pas uriaș înainte în direcția înfrângerii fricii refuzând să vă aduceți aminte de gândurile negative de auto-subestimare.

De ce se tem oamenii de semenii lor? De ce mulți devin timizi în prezența altora? Ce se ascunde în spațele timidității? Ce e de făcut?

Frica față de ceilalți este o frică importantă. Dar există o modalitate de a o învinge. Vă puteți învinge frica de oameni dacă învățați să-i priviți în lumina potrivită.

Un prieten, om de afaceri care își administrează perfect fabrica de produse din lemn, mi-a explicat cum privește el oamenii în lumina potrivită. Exemplul său este foarte interesant.

„Înainte să mă înrolez în al doilea război mondial, aproape toată lumea îmi dădea fiori. N-ați crede în ruptul capului cât de rușinos și de timid eram. Credeam că toți erau mult mai inteligenți. Mă îngrijorau

handicapurile mele fizice și intelectuale. Credeam că sunt merit eșecului.

Apoi, printr-o uimitoare întorsătură a destinului, m-am vindecat în armată de frica de oameni. O perioadă din anii 1942 și 1943, când armata înrola oameni într-un ritm foarte rapid, eram concentrat ca infirmier la unul dintre marile centre de recrutare. Zi de zi, am ajutat la examinarea acelor oameni. Cu cât mă uitam mai mult la recruți, cu atât îmi pieria frica de oameni.

Toți acei oameni, aliniați cu sutele, goi și lipsiți de apărare, semănau mult între ei. Bineînțeles că unii erau grași, iar alții slabi, unii înalți, iar ceilalți scunzi, dar toți erau dezorientați, toți erau singuri. Cu doar câteva zile în urmă, unii dintre ei erau tineri directori în ascensiune. Unii erau fermieri, alții agenți comerciali, mineri, muncitori în uniforme albastre. Cu câteva zile în urmă fuseseră diferiți. Dar la centrul de recrutare erau toți la fel.

Mi-am dat seama de ceva foarte simplu. Am descoperit că oamenii seamănă între ei în mult mai multe privințe decât cele în care se deosebesc. Am aflat că seamănul meu e asemenea mie din multe puncte de vedere. Îi place mâncarea bună, îi e dor de familie și prieteni, vrea să progreseze, are prieteni, îi place să se relaxeze. Deci, dacă cel de alături îmi seamănă în punctele esențiale, n-are nici un rost să mă tem de el.“

Nu-i așa că are mare dreptate? Dacă cel de alături îmi seamănă în punctele esențiale, n-are nici un rost să mă tem de el.

Iată două modalități de a privi oamenii în lumina potrivită:

**1** *Formați-vă o părere bine cumpănită despre celălalt.*  
Rețineți următoarele două puncte când colaborați cu oamenii: mai întâi, cel de alături e important. E

realmente important. Ca orice ființă umană. Dar nu uitați: *Și dumneavoastră sunteți important*. Deci, când vă întâlniți cu altcineva, obișnuiți-vă să gândiți: „Suntem două persoane importante care ne-am întâlnit spre a discuta o chestiune în interesul și beneficiul amândurora.”

Cu câteva luni în urmă, mi-a telefonat un om de afaceri ca să-mi spună că tocmai angajase un tânăr pe care i-l recomandasem cu puțin timp în urmă. „Știți ce m-a făcut să-l angajez?” m-a întrebat prietenul meu. „Ce?” l-am întrebat la rândul meu. „Păi, modul în care s-a comportat. Majoritatea celor ce caută serviciu sunt speriați de moarte când vin aici. Îmi oferă toate răspunsurile pe care cred ei că vreau să le aud. Într-un fel, mulți dintre ei seamănă puțin cu cerșetorii — acceptă orice și nu fac nazuri.

Dar G. s-a comportat altfel. Mi-a demonstrat că mă respectă, dar, lucru și mai important, mi-a arătat că se respectă pe sine însuși. În plus, mi-a pus tot atâtea întrebări câte i-am pus și eu. Nu e deloc laș. E un om în toată firea și o să se descurce perfect.”

Această atitudine importantă la ambii parteneri de acțiune vă ajută să țineți situația sub control. Cel de alături nu devine, din perspectiva dumneavoastră, mai important decât este necesar în raport cu dumneavoastră.

S-ar putea ca interlocutorul dumneavoastră să fie înspăimântător de masiv, de impunător. Dar rețineți, e tot un om, în esență cu aceleași interese, dorințe și probleme ca și dumneavoastră.

**2** *Fiți înțelegători.* Oamenii care vă înțeapă, vă amenință, vă caută nod în papură și vă disecă în bucățele nu sunt puțini. Dacă nu sunteți pregătiți pentru ei, pot zdruncina puternic încrederea dumneavoastră și vă pot face să vă simțiți complet înfrânți. Trebuie

să știți să vă apărați de neobrăzații care vă intimidază și cărora le place să își etaleze forțele de fapt slabe.

Acum câteva luni, la biroul de rezervări al unui hotel din Memphis, am asistat la o excelentă demonstrație de comportament față de astfel de oameni.

Era 5 și ceva după-amiaza și erau mulți oaspeți noi care așteptau să se înregistreze. Cel din fața mea și-a spus numele pe un ton poruncitor. Funcționarul a spus: „Da, stimate domn R., avem o cameră care vi se potrivește perfect.”

„Cameră?” a strigat individul. „Eu am cerut un apartament.”

Funcționarul a spus foarte politicos: „Permiteți-mi să verific, domnule. A scos rezervarea respectivului din dosar și a spus: „Regret, domnule. În telegrama dumneavoastră se menționa explicit «o cameră». Aș fi încântat să pot să vă ofer un apartament, dacă ar fi vreunul disponibil. Dar, pur și simplu, toate sunt ocupate.”

Atunci, clientul furios a spus: „Puțin îmi pasă de ce scrie pe hârtia aia. Eu vreau un apartament.”

Apoi a început să interpreteze bine cunoscutul rol „știi-dumneata-cine-sunt-eu”, urmat de „o să pun să te concedieze. O să vezi dumneata că vei fi dat afară”.

Apărându-se pe cât posibil, sub această furtună de imprecății, tânărul funcționar a spus: „Domnule, îmi pare foarte rău, dar am acționat în conformitate cu instrucțiunile dumneavoastră.”

În cele din urmă clientul, deja foarte furios, a spus: „N-aș rămâne pentru nimic în lume nici în cel mai splendid apartament din acest hotel, acum că știu cât de prost e condus”, și a năvălit mânios pe ușă.

Am înaintat spre teighea, crezând că recepționarul, care suportase una din cele mai cumplite biciuiri verbale pe care le-am văzut în ultima vreme, avea să fie

supărat. În schimb, el m-a întâmpinat cu unul dintre cele mai plăcute „Bună seara, domnule” pe care le-am auzit vreodată. În timp ce îmi înregistra numărul de cameră în calculator, i-am spus: „Vă admir în mod deosebit pentru felul în care v-ați descurcat acum câteva minute. Vă controlați extraordinar de bine.”

„Ei, domnule”, mi-a spus, „nu prea mă pot supăra pe un astfel de om. Știți, el de fapt nu e enervat pe mine. Eu n-am fost decât țapul ispășitor. Sărmanul om s-ar putea să aibă necazuri serioase cu soția, sau s-ar putea ca afacerile să-i meargă prost, sau poate se simte inferior și aceasta era unica ocazie în care s-ar fi putut simți cu adevărat important. Eu sunt doar cel ce i-a oferit o șansă să se elibereze de o povară de pe suflet.”

Funcționarul a adăugat: „E foarte posibil să fie, în fond, un om foarte bun. Majoritatea oamenilor sunt buni.”

Țineți minte aceste două propoziții data viitoare când cineva vă declară război. Nu trageți. Singura modalitate de a învinge în asemenea situații este să-l lăsați pe celălalt să-și verse amarul și apoi să-l dați uitării.

Acum câțiva ani, corectând tezele studenților mei, am nimerit peste una care m-a deranjat în mod deosebit. Studentul ce scrisese lucrarea arătase în dezbaterile din seminarii și în alte teste anterioare că era mult mai bun decât nivelul demonstrat în lucrare. Era, de fapt, cel pe care eu îl vedeam în postura de șef de promoție. În schimb, lucrarea îl plasa la un nivel scăzut. Conform procedurii la care apelam în asemenea cazuri, mi-am rugat secretara să-l sune pe student și să-l roage să treacă pe la biroul meu pentru o discuție urgentă.

Paul W. nu a întârziat să apară. Arăta de parcă ar fi trecut printr-o experiență cumplită. După ce s-a așezat

comod, i-am spus: „Ce s-a întâmplat, Paul? Nu mă așteptam la o asemenea lucrare.”

În sufletul lui Paul se confruntau sentimente potrivnice, dar, în cele din urmă, cu ochii în pământ, mi-a răspuns: „Domnule, după ce am văzut că m-ați prins copiind, n-am mai fost bun de nimic. Nu m-am mai putut concentra. Vă jur, e prima dată când am copiat în facultate. Doream cu disperare să iau 10, deci m-am folosit de un truc.”

Era groaznic de supărat. Dar acum, după ce începuse să vorbească, nu se mai putea opri. „Cred că mă veți propune spre exmatriculare. Legea universitară spune că orice student surprins copiind sub orice formă este sancționat cu exmatriculare definitivă.”

Aici Paul a făcut o pauză, apoi a vorbit despre rușinea pe care o va resimți familia lui, faptul că viața îi va fi distrusă și multe alte consecințe ale greșelii comise. În cele din urmă, l-am oprit. „Stai puțin. Ia-o încet. Să-ți explic ceva. Nu te-am surprins copiind. Până nu mi-ai spus, habar n-aveam care era problema. Îmi pare rău că ai făcut așa ceva.”

Apoi am continuat: „Paul, spune-mi, cam ce vrei să câștigi din experiența ta universitară?”

Era puțin mai calm acum și, după o scurtă pauză, mi-a spus: „Ei bine, domnule profesor, cred că scopul meu esențial este să învăț cum să trăiesc, dar cred că eșuez lamentabil.”

„Există multe feluri de a învăța”, i-am spus. „Cred că poți învăța o importantă lecție a succesului din această experiență.”

Când ai folosit acel truc, ai avut remușcări groaznice. Ți-ai dezvoltat un complex de culpabilitate care, la rândul lui, ți-a distrus încrederea. După cum ai spus chiar tu, n-ai mai fost bun de nimic.



Paul, în majoritatea cazurilor problema de bine și rău e abordată din punct de vedere religios. Te rog să mă înțelegi, nu mă aflu aici ca să-ți țin o predică, nici să-ți fac morală despre ce e bine și ce e rău. Dar să privim lucrurile practic. Când faci ceva în contra conștiinței, te simți vinovat și sentimentul de culpă blochează procesele de gândire. Nu te poți concentra pentru că mintea te întreabă: «Mă vor prinde? Nu mă vor prinde?»

„Paul”, am continuat eu, „doreai un 10 cu atâta disperare, încât ai făcut ceva care știai că e greșit. De multe ori în viață ți se va întâmpla să dorești un calificativ maxim cu atâta putere încât vei fi tentat să faci ceva împotriva conștiinței tale. Spre exemplu, într-o zi poate vei dori să vinzi ceva cu atâta disperare, încât te vei gândi la inducerea premeditată în eroare a clientului. Și s-ar putea să ai câștig de cauză. Dar iată ce se va întâmpla. Sentimentul tău de vinovăție va pune stăpânire pe tine și data viitoare când îți vezi clientul vei fi rușinat, nu te vei simți în largul tău. Te vei întreba: «O fi înțeles că am pus ceva la cale?» Prezentarea ta nu va fi eficientă pentru că nu te vei putea concentra. Există slabe speranțe să mai vinzi a doua, a treia, a patra oară și așa mai departe. Pe termen lung, acea vânzare necinstită care a acționat împotriva conștiinței tale te va costa un procent însemnat din salariu.” Am continuat scoțând în evidență faptul că un om de afaceri sau un profesionist își poate pierde îndemânarea din cauza fricii intense că soția va afla de o aventură secretă pe care el o are cu o altă femeie. „Va descoperi? Nu va descoperi?” distruge treptat încrederea aceluia om până când nu mai e în stare să lucreze la randament optim nici la serviciu, nici acasă.

I-am amintit lui Paul că mulți criminali sunt prinși nu datorită unor indicii serioase, ci pentru că îi trădează

vina și rușinea. Sentimentul lor de culpă îi pune pe lista suspectilor.

În fiecare dintre noi sălășluiește dorința de a avea dreptate, de a gândi corect și a acționa în consecință. Când acționăm împotriva acelei dorințe, conștiința noastră e cuprinsă de cancer. Treptat, el se generalizează distrugându-ne încrederea. Evitați să faceți orice v-ar determina să vă puneți întrebarea: „Mă vor prinde? Vor afla? Voi scăpa oare cu fața curată?”

Nu încercați să luați un „10” dacă asta înseamnă că vă maltratați încrederea.

Sunt încântat să spun că Paul a înțeles ce am vrut să-i transmit. A învățat valoarea practică a unei acțiuni corecte. Apoi i-am propus să ia loc și să-și dea examenul din nou. Ca răspuns la întrebarea „Și exmatricularea?” i-am răspuns: „Știi ce spun legile despre copiat. Dar știi, dacă am exmatricula toți studenții care au copiat într-un fel sau altul, jumătate dintre profesori ar trebui să plece. Iar dacă am exmatricula toți studenții care s-au gândit la copiat, ar trebui să închidem universitatea.

Deci, sunt dispus să uit de tot acest incident dacă îmi faci un singur serviciu.”

„Cu mare plăcere”, a spus.

M-am îndreptat spre bibliotecă, am scos exemplarul meu din *Cincizeci de ani trăiți în spiritul regulii de aur* și i-am spus: „Paul, citește această carte și dă-mi-o înapoi. Ai să vezi aici cum J. C. Penney, după cum mărturisește el însuși, a ajuns unul dintre cei mai bogați americani pur și simplu urmând calea cea dreaptă.”

Urmând calea cea dreaptă, vă păstrați conștiința împăcată. Iar asta vă consolidează încrederea în sine. Când facem ceea ce știm că nu e bine, se petrec două lucruri negative. Mai întâi, ne e teamă, iar această

teamă ne distruge încrederea. În al doilea rând, mai devreme sau mai târziu ceilalți află și își pierd încrederea în noi.

Faceți ce e corect și nu vă pierdeți încrederea. Așa *vă lăsați gândurile să vă poarte spre succes.*

Iată un principiu psihologic care merită să fie citit de peste 25 de ori. Citiți-l până vă saturați complet de el: *Pentru a gândi încrezător, acționați corect.*

În vestita lui carte *Psihologia aplicată* (Chicago, Hopkins Syndicate, Inc., 1950) marele psiholog George W. Crane a spus: „Rețineți, impulsurile precedă emoțiile. Emoțiile nu pot fi controlate direct, ci doar printr-o selecție de impulsuri și acțiuni... Pentru a evita ca toate acestea să se transforme în tragedii cotidiene (greutăți și neînțelegeri în căsnicie), conștientizați faptele psihologice reale. Dacă simțiți impulsurile corecte în fiecare zi, veți începe în curând să simțiți emoțiile corespunzătoare. Asigurați-vă că dumneavoastră și partenerul/partenera dumneavoastră simțiți amândoi impulsurile întâlnirilor și ale săruturilor, exprimați în fiecare zi complimente sincere, și multe alte dovezi de politețe, și nu va mai trebui să vă faceți griji în legătură cu emoția iubirii. Nu vă puteți preface devotați prea multă vreme fără să vă și simțiți ca atare.”

Psihologii ne spun că ne putem schimba atitudinile schimbându-ne acțiunile concrete. Spre exemplu, ai mai mult chef să zâmbești dacă zâmbești. Vă veți simți superiori dacă vă veți menține verticalitatea când vă simțiți depășiți de greutate. Partea proastă este că, dacă ne încruntăm cu amărăciune, simțim mereu nevoia să ne încruntăm.

E ușor să demonstrăm că impulsurile controlate pot schimba cursul emoțiilor. Cei care se jenează să se prezinte pot înlocui această timiditate cu încredere pur și

simplu acționând simultan în trei direcții: mai întâi, întindeți mâna celui alt și strângeți-o călduros. Apoi, priviți-l pe celălalt în ochi. În al treilea rând, spuneți-i: „Mă bucur mult că v-am cunoscut.“

Acești trei pași simpli anulează în mod automat și instantaneu timiditatea. Comportamentul încrezător generează gânduri pline de încredere.

Deci, pentru a avea gânduri pline de încredere, acționați corect. Comportați-vă așa cum vreți să vă simțiți. Vă voi dezvălui acum cele cinci exerciții de obținere a încrederii. Citiți-le atent. Apoi depuneți un efort conștient în direcția punerii lor în practică și consolidării încrederii dobândite.

**1** *Așezați-vă în față. Ați remarcat vreodată la întâlniri — la biserică, în clase și în alte feluri de adunări — cum se ocupă mai întâi locurile din spate? Majoritatea oamenilor se înghesuie să se așeze în spate ca „să nu sară în ochi“. Iar motivul pentru care le e teamă să nu sară în ochi este că nu au încredere în ei înșiși.*

Dacă vă așezați în față, vă sporește încrederea. Încercați. De acum înainte, acționați în virtutea acestei reguli: așezați-vă cât mai în față se poate. Bineînțeles că s-ar putea să fiți mai timizi dacă stați în primele rânduri, dar țineți minte că succesul și sfioșenia nu au nimic în comun.

**2** *Exersați să priviți pe toată lumea drept în ochi. Aflați multe despre cineva studiindu-i privirea. Din instinct, începi să-ți pui întrebări legate de cel care nu te privește drept în ochi. „Ce încearcă să ascundă? De ce îi e teamă? Încearcă să mă ducă de nas? Are vreun secret?“*

De obicei, când nu-l priviți în față pe celălalt, transmiteți două tipuri de mesaje. S-ar putea să însemne:

„Alături de dumneata, mă simt slab și inferior. Mi-e teamă de dumneata.” Sau, evitând privirea cuiva, ați putea mărturisi: „Mă simt vinovat. Am făcut sau am gândit ceva pe care vreau să ți-l ascund. Mi-e teamă că dacă te privesc drept în ochi, îmi vei citi sentimentele.”

Faceți o impresie foarte proastă când vă feriți să priviți lumea drept în ochi. Spuneți prin asta: „Mi-e frică. Nu am încredere în mine însumi.” Înfrângeți-vă spaima *antrenându-vă* să îl priviți pe celălalt drept în ochi.

Dacă faceți acest lucru, celălalt va primi următorul mesaj: „Sunt cinstit și spun lucrurilor pe nume. Cred în ceea ce spun. Nu mi-e teamă. Sunt încrezător.”

Faceți din privirea dumneavoastră un aliat de încredere. Îndreptați-o direct în ochii celuilalt. Nu doar că vă *oferă* încredere, vă ajută și să *câștigați* încredere.

**3** *Mergeți cu 25% mai repede.* Când eram copil, era o mare bucurie pentru mine să facem o excursie până în reședința districtuală. După ce ne terminam toate treburile și ne urcam din nou în mașină, mama spunea adeseori: „Davey, hai să stăm puțin aici și să ne uităm la trecători.”

Mama era neîntrecută la orice fel de joc. Spunea: „Ce face doamna aceea?” sau „Uită-te la omul ăla. Pare foarte dezorientat.”

A devenit chiar distractiv să ne uităm la lumea care mergea și se mișca de colo-colo. Era mult mai ieftin decât la cinema (am aflat mai târziu că acesta fusese unul din motivele pentru care mama inventase jocul) și era și mult mai instructiv.

Încă îi privesc atent pe trecători. Pe coridoare, pe holuri, pe trotuare încă mă surprind studiind comportamentul uman privindu-i pur și simplu pe oameni mișcându-se dintr-o parte în alta.

Psihologii asociază pozițiile neglijente și mersul lent cu o atitudine neplăcută a oamenilor față de ei înșiși, față de lucru și față de oamenii din jurul lor. Dar psihologii ne mai spun că ne putem schimba atitudinile schimbându-ne poziția și viteza de mișcare. Priviți și veți descoperi că acțiunile fizice sunt rezultatul acțiunilor mentale. Persoana căreia i s-au înecat toate corăbiile, cel care și-a pierdut toată speranța, nu fac altceva decât să-și târască picioarele și să se împiedice. Nivelul lor de încredere în sine este zero.

Oamenii obișnuiți merg „obișnuit”. Ritmul lor este „obișnuit”. Atitudinea lor spune „Nu mă prea mândresc cu ceea ce sunt”.

Apoi, există un alt treilea grup. Persoanele din acest grup sunt excesiv de încrezătoare. Merg mai repede decât oamenii obișnuiți. Par că accelerează oarecum cu fiecare pas pe care îl fac. Felul lor de a merge spune lumii „Trebuie să ajung la o destinație importantă, am ceva important de făcut. În plus, peste doar 15 minute voi reuși să fac ceea ce mi-am propus”.

Folosiți tehnica de accelerare cu 25 la sută ca să vă ajute să căpătați încredere în sine. Scoateți pieptul înainte, ridicați bărbia, înaintați doar ceva mai repede, iar încrederea în sine va crește înlăuntrul dumneavoastră.

Încercați și veți vedea.

**4** *Exersați folosirea unui ton mai ridicat.* Lucrând cu multe feluri de grupuri de persoane, mai mari sau mai mici, am cunoscut mulți oameni cu un ascuțit spirit de observație și cu un mare potențial înnăscut care, totuși, s-au blocat și s-au dovedit incapabili în momentul când trebuiau să ia cuvântul într-o discuție. Asta nu se întâmplă din cauză că acești oameni nu vor să ia parte la conversație și să își spună punctul de vedere. E mai degrabă o chestiune de lipsă de încredere în sine.

Persoana incapabilă de conversație își spune: „Probabil că părerea mea nu contează prea mult. Dacă spun ceva, va fi desigur ceva prostesc. Pur și simplu n-o să deschid gura. În plus, ceilalți din grup știu probabil mai multe decât mine. Nu vreau ca ei să știe cât de ignorant sunt.“

De fiecare dată când o astfel de persoană nu reușește să vorbească, se simte și mai neadaptată, se simte inferioară. Adesea, își promite lucruri iluzorii (pe care în adâncul sufletului știe că nu le poate duce la bun sfârșit) cum ar fi „data viitoare o să iau cuvântul“.

Iată ceva de o importanță capitală: de fiecare dată când omul nostru încearcă să vorbească, mai ia o înghițitură de otravă contra încrederii. Crede din ce în ce mai puțin în el însuși.

Partea bună e că, de fiecare dată când luăm cuvântul, ne consolidăm încrederea și ne va fi cu atât mai ușor să vorbim data viitoare. Luați cuvântul. E o vitamină de edificare a încrederii.

Puneți la treabă acest instrument de formare a încrederii. Respectați regula de a vorbi la fiecare întâlnire publică la care asistați. Luați cuvântul, spuneți ceva *de bună voie la toate* întrunirile de afaceri, întâlnirile la vârf, ședințele publice la care asistați. Fără excepție. Comentați, faceți o sugestie, puneți o întrebare. Și nu vorbiți ultimul. Încercați să spargeți gheața, să fiți primul care participă la discuție.

Și nu purtați niciodată în suflet grija că veți părea ridicol. Nu se va întâmpla acest lucru. Căci șansele sunt ca, pentru fiecare persoană care nu e de acord cu dumneavoastră, o alta să vă dea dreptate. Nu vă mai puneți întrebarea: „Oare aș avea îndrăzneala să iau cuvântul?“

În schimb, concentrați-vă să atrageți atenția coordonatorului de discuții, ca să *puteți* vorbi.

Ca să dobândiți antrenament și experiență în conversație, înscrieți-vă la un club din apropiere unde se practică discursurile. Mii de oameni conștiincioși și-au căpătat încrederea elaborând un plan precis în scopul dobândirii ușurinței de a vorbi *cu oamenii și oamenilor*.

**5** *Afișați un zâmbet larg.* Majoritatea oamenilor au auzit măcar o dată că un zâmbet le dă un elan deosebit. Li s-a spus că zâmbetul este un medicament excelent pentru deficitul de încredere. Dar mulți nu cred încă în acest adevăr pentru că n-au încercat nicio dată să zâmbească atunci când le e frică.

Faceți acest mic test. Încercați să vă simțiți învins și, în același timp, zâmbiți din tot sufletul. Nu puteți. Un zâmbet larg vă oferă încredere. Un zâmbet larg înfrânge frica, îndepărtează grijile, învinge disperarea.

Iar un zâmbet adevărat merge dincolo de vindecarea sentimentelor dumneavoastră negative. Un zâmbet adevărat topește împotrivirea din partea celorlalți — și asta într-o clipă. Celălalt pur și simplu nu poate să rămână supărat pe dumneavoastră dacă îi adresați un zâmbet larg și sincer. Acum puțină vreme, mi s-a întâmplat ceva ce ilustrează această idee. Oprisem la o intersecție așteptând lumina verde a semaforului când BUF! șoferul din spate și-a lăsat piciorul să alunece de pe frână și mi-a pus la încercare rezistența barei de protecție din spate. M-am uitat în oglinda retrovizoare și l-am văzut ieșind din mașină. Am ieșit și eu și, uitând de regula din carte, am început să mă pregătesc de confruntarea verbală. Mărturisesc că aveam pregătite cuvintele pentru a-l sfâșia în bucățele.

Dar, din fericire, înainte să trec la acțiune, el s-a îndreptat spre mine, a zâmbit și mi-a spus pe un ton cât se poate de serios: „Prietene, zău că n-am vrut să fac așa ceva.” Zâmbetul asociat cu comentariul lui sincer



m-au uns pe suflet. Am mormăit ceva de tipul „Nu-i nimic. I se poate întâmpla oricui“. În mai puțin de o clipită, dușmănia mea s-a preschimbat în prietenie.

Zâmbiți din tot sufletul și veți simți că „s-au întors zilele fericite“. Dar zâmbiți din *tot* sufletul. Un zâmbet pe jumătate nu este garantat pe deplin. Zâmbiți până vă dezveliți dinții. Zâmbetul de calibru maxim este garantat sută la sută.

Am auzit de multe ori replica: „Da, dar când mă tem de ceva, sau când sunt supărat nu-mi prea vine să zâmbesc.“

Acest lucru e firesc. Nimănui nu-i vine ușor să zâmbească în asemenea situații. Trucul este să vă repetați fără încetare: „Voi zâmbi.“

Și o veți face.

Puneți stăpânire pe puterea zâmbetului.

#### PUNEȚI ACESTE CINCI PROCEDEE LA LUCRU PENTRU DUMNEAVOASTRĂ

- 1** Acțiunea vindecă frica. Izolați-vă frica și apoi acționați constructiv. Lipsa acțiunii — imobilitatea în fața unei anumite situații — întărește frica și anihilează încrederea.
- 2** Faceți efortul suprem de a deschide doar conturi de gânduri pozitive în memoria dumneavoastră. Nu permiteți ca gândurile negative auto-incriminatorii să devină monștri mentali. Pur și simplu refuzați să vă amintiți momente sau situații neplăcute.
- 3** Priviți oamenii în lumina corectă. Rețineți, oamenii sunt mai degrabă asemănători, cu mult mai asemănători decât sunt diferiți. Formați-vă o părere echilibrată față de seamănul dumneavoastră. E doar un om și el. Și fiți înțelegători. Mulți oameni „latră“, dar foarte puțini și „mușcă“.

**4** Exersați îndeplinirea doar a faptelor cu care conștiința dumneavoastră este de acord. Astfel veți evita un complex de culpă otrăvitor. Dacă faceți ceea ce este corect, respectați o regulă foarte practică a succesului.

**5** Faceți în așa fel ca tot ce se leagă de dumneavoastră să spună: „Sunt încrezător, cred cu adevărat.” Introduceți aceste tehnici simple în activitățile dumneavoastră de fiecare zi.

- a. Așezați-vă în față.
- b. Exersați să priviți pe toată lumea drept în ochi.
- c. Mergeți cu 25% mai repede.
- d. Exersați folosirea unui ton mai ridicat.
- e. Afișați un zâmbet larg.

# 4

## Cum să gândiți la scară mare

Am vorbit de curând cu o directoare de personal de la una dintre cele mai importante companii industriale. În fiecare an își alocă patru luni vizitării campusurilor universitare în vederea recrutării absolvenților pentru programul ei de instruire a directorilor tineri. Remarcile ei indicau faptul că o descurajau atitudinile multora dintre interlocutorii ei.

„În cea mai mare parte a timpului, intervievez 8–12 studenți din anii terminali pe zi, toți situându-se în prima treime a claselor lor, toți cel puțin vag interesați să ni se alăture. Unul dintre cele mai importante lucruri pe care vrem să le aflăm în interviurile de preselecție este motivația individuală. Vrem să aflăm dacă el sau ea este acel fel de om care, în câțiva ani, poate coordona proiecte importante, se poate ocupa de o filială de birou sau de o uzină, sau poate aduce în orice alt fel o contribuție însemnată la progresul companiei.

Mă văd nevoită să spun că nu sunt prea mulțumită de obiectivele personale ale majorității celor cu care am vorbit. Ați fi surprins”, continuă ea, „să aflați pe câți tineri de 22 de ani îi interesează mai mult planul de pensionare decât orice le oferim noi. Majoritatea par să pună semnul egal între succes și siguranță. O a doua

întrebare preferată este «Va trebui să mă deplasez mult?» Putem risca dând compania pe mâna unor astfel de oameni?»

Ceea ce nu înțeleg este însă de ce tinerii din ziua de azi trebuie să fie ultra-conservatori, cu o viziune atât de limitată despre planurile lor de viitor. Fiecare zi aduce noi semne de lărgire a orizontului de șanse. Țara aceasta face progrese record în domeniul științific și industrial. Populația crește pe zi ce trece. Dacă a existat vreo vreme în care America să vă ofere optimism, o trăim chiar acum.“

Tendința atât de multor oameni de a gândi la scară mică arată că se dă o luptă mult mai puțin dură decât credeți pentru o carieră plină de satisfacții.

Când vine vorba despre succes, oamenii nu mai sunt măsurati în centimetri, kilograme, diplome de facultate sau arbore genealogic, ci după performanțele gândurilor lor. Cu cât gândim la scară mai mare, cu atât mai importante ne vor fi împlinirile. Să vedem acum cum ne putem modela gândirea.

V-ați pus vreodată întrebarea: „Care este cea mai mare slăbiciune a mea?” Poate că cea mai cumplită slăbiciune umană este o aspră autocritică — și anume, auto-subevaluarea. Autocritica se manifestă sub nenumărate forme. John vede un anunț de slujbă în ziar; e exact ceea ce i-ar conveni de minune. Dar nu acționează deloc pentru că se gândește: „Nu sunt suficient de bun pentru slujba asta, deci, de ce să îmi mai dau silința?” Sau Jim vrea să îi dea o întâlnire lui Joan, dar nu o sună pentru că i se pare că îi este inferior.

Tom simte că domnul Richards ar fi un client ideal pentru produsul său, dar nu îi telefonează. Simte că domnul Richards e prea important ca să îi acorde o audiență. Pete completează un formular de solicitare de slujbă. O întrebare sună astfel: „Ce salariu de pornire

credeți că meritați?” Pete scrie o sumă modestă pentru că simte că nu merită acea sumă importantă pe care ar dori să o câștige.

De mii de ani, filozofii ne dau următorul sfat: *Cunoaște-te pe tine însuși*. Dar majoritatea oamenilor, se pare, interpretează această sugestie în sensul: „*Cunoaște-ți doar eul negativ*.” Cele mai multe autoevaluări constau din lungi liste mentale de greșeli, neajunsuri și manifestări personale de neadaptare.

E bine să ne cunoaștem limitele, căci astfel descoperim zonele pe care trebuie să le îmbunătățim. Dar e foarte prost să ne cunoaștem doar însușirile negative. Valoarea devine ne semnificativă.

Iată un exercițiu ce vă va ajuta să vă evaluați la justa valoare. L-am folosit într-un program de instruire pentru directori și agenți comerciali. Funcționează.

1. Conștientizați cele cinci avantaje importante de care dispuneți. Cereți ajutor de la un prieten obiectiv — poate soția, șeful, un profesor — o persoană inteligentă care vă va oferi o părere cinstită. (Exemple de calități frecvent înscrise pe listă sunt educația, experiența, abilitatea tehnică, înfățișarea, o viață de familie echilibrată, personalitatea, inițiativa.)
2. Apoi, sub fiecare avantaj, scrieți numele a trei persoane pe care le cunoașteți care au obținut un succes important dar care *nu* posedă acest avantaj într-un procent la fel de însemnat ca dumneavoastră.

Când ați terminat acest exercițiu, veți descoperi că sunteți superiori multor oameni de succes din cel puțin un punct de vedere.

De fapt, nu puteți ajunge decât la o singură concluzie: Aveți o valoare mai mare decât credeți. Deci, adaptați-vă

gândirea la valoarea dumneavoastră reală. Gândiți la scară mare, căci sunteți un om mare! Niciodată, niciodată să nu vă vindeți ieftin!

Omul care spune „adamantin“ în loc de cuvântul curent „nemișcat“ sau „coquetter“ când l-am înțelege mai bine dacă ar folosi pur și simplu termenul de „a flirta“ poate că are un vocabular bogat. Dar are el vocabularul unui mare gânditor? Probabil că nu. Oamenii care folosesc cuvinte și expresii alambicate și sunătoare, pe care mulți trebuie să se străduiască să le înțeleagă, au tendința să fie poruncitori și inflexibili. Iar aceștia sunt de obicei gânditori de mic calibru.

Criteriul de evaluare a vocabularului unei persoane nu este importanța sau numărul de cuvinte pe care le folosește. Contează mai presus de toate *un singur* lucru când vine vorba de vocabularul cuiva, și anume efectul pe care cuvintele și frazele rostite îl au asupra gândirii lui și a altora.

Iată ceva foarte simplu: *Nu gândim în cuvinte și expresii. Gândim doar în desene și/sau în imagini.* Cuvintele formează materialul brut al gândurilor. Când ele sunt pronunțate sau citite, cuvintele și expresiile sunt transformate în mod automat de către minte, acest instrument uluitor, în imagini mentale. Fiecare cuvânt, fiecare expresie dă naștere unei imagini puțin diferite. Dacă vă spune cineva „Jim și-a cumpărat o locuință nouă“, vă formați o anumite idee. Dar dacă vi se spune „Jim și-a cumpărat o casă nouă la țară“, vă formați o imagine complet diferită. Imaginile mentale pe care le percepem sunt modificate de felul cuvintelor pe care le folosim pentru a numi și a descrie lucruri.

Priviți aceste fapte din următoarea perspectivă. Când vorbiți sau scrieți sunteți, într-un fel, un retroproiector

ce îi ajută pe ceilalți să vadă filme. Iar imaginile pe care le creați vă determină dumneavoastră și celorlalți un anume fel de reacție.

Să presupunem că spuneți unui grup de oameni: „Îmi pare rău să vă mărturisesc că noi toți am eșuat.“ Ce își imaginează ei? Văd chipul disperării în toată dezamăgirea și durerea pe care cuvântul „a eșua“ le presupune. Acum să presupunem că ați spune: „Iată o abordare care cred că va funcționa.“ S-ar simți încurajați, gata să încerce din nou.

Să presupunem că spuneți: „Ne confruntăm cu o problemă.“ Ați dat naștere în mintea celorlalți la imaginea a ceva dificil, neplăcut de rezolvat. Încercați însă să spuneți: „Avem în față o provocare“ și veți sugera o imagine mentală de distracție, sport, o activitate plăcută.

Sau, spuneți unui grup „Am făcut cheltuieli uriașe“, iar oamenii vor înțelege că banii cheltuiți nu vor mai fi niciodată recuperați. Asta e chiar neplăcut. În loc de asta, spuneți „Am făcut o investiție importantă“, iar ceilalți vor avea în minte imaginea a ceva care va aduce profit mai târziu, o perspectivă deosebit de plăcută.

Concluzia este următoarea: marii gânditori sunt specialiști în crearea unor imagini pozitive, entuziaste, optimiste în mințile lor și în mințile altora. *Ca să gândim la scară mare, trebuie să folosim cuvinte și expresii care produc imagini mentale importante, pozitive.*

Pe coloana din stânga de mai jos aveți exemple de exprimări care creează gânduri mărunte, negative, deprimante. Pe coloana din dreapta aceeași situație e pusă într-o lumină puternică, pozitivă.

Pe măsură ce citiți, întrebați-vă: „Ce imagini mi se formează în minte?“

## EXPRESII CARE CREEAZĂ IMAGINI MENTALE MICI, NEGATIVE

1. N-are rost, ne-au nimic.
2. Am fost implicat odată în această afacere și am eșuat. Nu mai repet niciodată această greșală.
3. Am încercat, dar produsul nu se vinde. Nu îl vor oamenii.
4. Piața este saturată. Închipuiți-vă, 75 la sută din potențial a fost deja vândut. Mai bine mă retrag.
5. Comenzile lor au fost mici. Anulați-le.
6. N-am răbdare să aștept cinci ani ca să ajung în pozițiile de conducere ale companiei dumneavoastră. Nu contactați pe mine.
7. Concurența deține avantajul absolut. Cum vă imaginați că pot concura cu ei la vânzare?
8. Nimeni nu va dori vreodată acest produs.
9. Să așteptăm până survine o perioadă de recesiune, apoi să cumpărăm marfă.
10. Sunt prea tânăr (bătrân) să fac asta.
11. N-o să meargă, vă voi dovedi.

**Imaginea creată:** întuneric, mâhnire, dezamăgire, durere, eșec.

## EXPRESII CARE CREEAZĂ IMAGINI MENTALE MARI, POZITIVE

Încă nu suntem terminați. Să mai încercăm. Iată o nouă perspectivă. Am dat faliment, dar a fost greșeala mea. Voi încerca din nou.

Până acum n-am fost în stare să vând acest produs. Dar eu știu că e bun și voi găsi formula pentru a-l pune în vânzare.

Închipuiți-vă, 25 la sută din piață nu s-a vândut încă. Intru și eu în joc. Promite mult!

Comenzile lor au fost mici. Să elaborăm un plan ca să le oferim mai multe lucruri ce se pliază pe nevoile lor.

Cinci ani nu sunt deloc o perioadă îndelungată. Gândiți-vă, îmi rămân treizeci de ani de lucru într-o funcție de conducere.

Concurența e acerbă. Nu se poate nega acest lucru, dar nimeni nu are vreodată toate avantajele de partea sa. Haideți să ne unim mințile și să găsim o cale să-i batem la propriul lor joc.

În forma lui actuală, s-ar putea să nu se vândă, dar haideți să facem niște modificări.

Să investim acum. Facem pariu cu prosperitatea, nu cu depresia.

Faptul că sunt prea tânăr (bătrân) este un avantaj deosebit.

O să meargă, vă voi dovedi.

**Imaginea creată:** strălucire, speranță, succes, distracție, victorie.



### *Patru modalități de a vă însuși vocabularul unui gânditor eficient*

Iată patru modalități de a vă însuși vocabularul unui mare gânditor:

1. Folosiți cuvinte și expresii pozitive, vesele care să descrie cum vă simțiți. Când cineva vă întreabă „Cum vă simțiți astăzi?” și răspundeți „Sunt obosit (mă doare capul, îmi doresc să fi fost sâmbătă, nu mă simt bine)”, vă veți simți și mai prost. Exersați următorul truc: e foarte simplu, dar și foarte eficient. De fiecare dată când vă întreabă cineva „Ce mai faceți?” sau „Cum vă simțiți astăzi?” răspundeți-i: „Absolut *minunat!* Mulțumesc, și *dumneavoastră!*” sau spuneți „Foarte bine” sau „Perfect”. Spuneți că vă simțiți minunat cu fiecare ocazie de care dispuneți și veți începe să vă simțiți minunat — și, în același timp, mai important. Câștigați-vă reputația de om care se simte întotdeauna minunat. Veți câștiga prieteni.
2. Folosiți cuvinte și expresii încurajatoare, favorabile pentru a-i descrie pe ceilalți. Formați-vă obiceiul de a avea mereu pregătit un cuvânt important, pozitiv pentru toți prietenii și asociații dumneavoastră. Când discutați cu altcineva despre o a treia persoană care nu e de față, aveți grijă să o vorbiți numai de bine, folosind expresii cum ar fi „E un om într-adevăr deosebit”. „Se zice că lucrează *exceptional* de bine.” Fiți foarte atent să nu folosiți un limbaj meschin și dezaprobat. Mai devreme sau mai târziu cei care nu sunt de față vor auzi ce ați spus și, în acest fel, vorbele dumneavoastră se vor întoarce doar împotriva *dumneavoastră*.

3. Folosiți un limbaj pozitiv pentru a-i încuraja pe ceilalți. Împărțiți vorbe bune cu fiecare ocazie. Toate cunoștințele dumneavoastră sunt însetate de laude. Păstrați un cuvânt binevoitor pentru soția sau soțul dumneavoastră în fiecare zi. Remarcați-i și complimentați-i în fiecare zi pe oamenii care lucrează alături de dumneavoastră. Lauda, administrată cu sinceritate, este o unealtă a succesului. Folosiți-o! Folosiți-o de fiecare dată. Adresați oamenilor complimente referitoare la felul cum arată, la munca lor, la împliniri și familii.

Folosiți cuvinte pozitive pentru a caracteriza planurile altora. Când oamenii aud ceva precum „Iată niște vești *bune*. Avem o ocazie deosebită...” mintea lor prinde viață. Dar auzind ceva de genul „Fie că vă convine, fie că nu, avem ceva de făcut”, imaginea mentală creată este neinteresantă, plictisitoare și ei se comportă ca atare. Promiteți victoria și observați cum strălucesc ochii. Promiteți victoria și câștigați sprijin. Înălțați casele, nu săpați morminte!

### **Aveți în vedere și ceea ce ar putea fi, nu doar ceea ce este**

Gânditorii eficienți se antrenează să vadă nu doar ce este, dar și ceea ce ar putea fi. Iată patru exemple revelatoare în acest sens.

**1** *Ce face ca o proprietate să fie cu adevărat valoroasă?*  
Un agent de vânzări-cumpărări de mare succes, specializat în proprietatea rurală, ne arată ce se poate face dacă ne auto-instruim să vedem ceva acolo unde acum nu există nimic sau doar foarte puțin.

„Majoritatea proprietăților rurale de pe aici“, a început prietenul meu, „sunt în paragină și nu prea atractive. Eu am succes pentru că nu încerc să vând clienților mei o fermă în starea ei *actuală*.”

Îmi concep întregul plan de vânzări în jurul conceptului potențialului unei ferme. O simplă enunțare a caracterizării fermei de tipul «Ferma are  $x$  acri de teren,  $y$  acri de pădure și se află la  $z$  kilometri de oraș» nu atrage atenția și nu va face pe nimeni să dorească să o cumpere. Dar dacă arătați un plan concret de acțiune în legătură cu ferma, practic ați și vândut-o. Să vă explic.”

Și-a deschis servieta și a scos un dosar. „Această fermă“, a spus el, „este o nouă achiziție a noastră. Seamănă cu multe alte ferme din zonă. E amplasată la 43 de mile de centrul zonei metropolitane, casa este în paragină, iar terenul n-a mai fost cultivat de 5 ani. Iată ce am făcut. Săptămâna trecută am petrecut două zile întregi acolo studiind problema. Am cutreierat locul de câteva ori. Am privit fermele învecinate. Am studiat amplasarea fermei în raport cu autostrăzile deja existente și cele planificate. Mi-am pus întrebarea «La ce servește această fermă?»

Au apărut trei posibilități. Iată-le.” Mi le-a arătat. Fiecare plan era dactilografiat cu grijă și părea ușor de înțeles. Unul dintre planuri sugera transformarea fermei într-un grajd cu teren de călărie. Planul demonstra de ce poate funcționa această idee: orașul prosperă, oamenii doresc să-și petreacă timpul liber în natură, apar mai mulți bani pentru recreere, căile de comunicație sunt mai bune. Planul mai arăta cum putea întreține ferma un număr satisfăcător de cai astfel încât venitul de pe urma călăriei să fie unul important. Toată această idee era foarte solidă, foarte convingătoare. Planul era

atât de clar și de convingător, încât chiar „vedeam” vreo duzină de cupluri călărind în pădure.

În același fel, întreprinzătorul agent comercial a elaborat un al doilea plan, gândit pentru o livadă, și un al treilea plan pentru o combinație între o livadă și o crescătorie de păsări.

„Acum, când voi vorbi clienților mei, nu va trebui să îi conving că ferma este o achiziție bună așa cum este ea. Îi ajut să perceapă o imagine a fermei concepută ca o propunere ce va aduce bani.

În plus, vânzând mai multe ferme și vânzându-le mai repede, metoda mea de a vinde proprietăți în virtutea potențialului lor e răsplătită în alt fel. Pot vinde o fermă la un preț mai ridicat decât concurenții mei. Evident că oamenii plătesc mai mult pentru suprafața în acri și o idee decât doar pentru suprafața în acri. Din această cauză, din ce în ce mai mulți oameni vor să-și înscrie fermele la mine, iar comisionul meu crește cu fiecare vânzare.”

*Morala este: Priviți lucrurile nu așa cum sunt ele, ci așa cum pot fi. Vizualizarea sporește valoarea oricărui lucru. Un gânditor eficient vizualizează mereu ceea ce poate fi realizat în viitor. Nu e încrămențit în prezent.*

**2** *Cât valorează de fapt un client?* O directoare de magazin universal se adresa publicului la o conferință a directorilor însărcinați cu marfa. Ea spunea: „Poate că sunt cam demodată, dar aparțin școlii care crede că cea mai bună modalitate de a-i face pe clienți să se întoarcă este să le oferi un serviciu prietenos, politicos. Într-o zi mă plimbam prin magazin când am surprins un vânzător certându-se cu un client. Clientul a ieșit nervos.

Apoi, vânzătorul i-a spus altuia: «N-o să las un client de 1,98\$ să-mi ocupe tot timpul și să mă facă să întorc magazinul pe dos încercând să găsec ceea ce dorește. Pur și simplu nu merită».

M-am îndepărtat”, continuă directoarea, „dar n-am mai putut să-mi scot din minte acea remarcă. Mi-am dat seama că e destul de grav ca vânzătorii noștri să ne conceapă clienții ca făcând parte din categoria 1,98\$. În acel moment am hotărât că trebuie să modificăm această concepție. Cum m-am întors în birou mi-am sunat directorul de cercetare și i-am cerut să afle cât a cheltuit un client obișnuit în magazinul nostru anul trecut. Cifra care mi-a parvenit m-a surprins și pe mine. Conform calculelor atente ale directorului nostru de cercetare, clientul tipic cheltuiuse 362\$ în unitatea noastră.

Următorul pas a fost convocarea unei ședințe a personalului de supraveghere și, în cadrul acestei ședințe, le-am explicat ce se întâmplase. Apoi le-am arătat cât valorează cu adevărat un client. De îndată ce i-am convins pe acești angajați că un client nu trebuie să fie apreciat după o singură achiziție, ci, mai degrabă, pe o perioadă de un an întreg, servirea clienților s-a îmbunătățit considerabil.”

Concluzia în urma povestirii acestei directoare de vânzări cu amănuntul poate fi aplicată pentru orice tip de afacere. Afacerile care se repetă aduc profit. Adeseori, la primele vânzări, profitul este nul. Gândiți-vă la achizițiile potențiale ale clientului, nu doar la ceea ce cumpără el astăzi.

Dacă vă investiți clienții cu valoare, devin valoroși, devin clienți permanenți. Dacă îi prețuiți prea puțin, îi trimiteți în altă parte. Un student mi-a istorisit un incident revelator, explicându-mi de ce nu va mai mânca niciodată într-un anume bufet.

„Într-o zi, la prânz“, începu studentul, „m-am hotărât să încerc un bufet nou care abia fusese deschis în urmă cu câteva săptămâni. În ziua de azi, mă socotesc până la ultimul bănuț, deci sunt foarte atent la ceea ce cumpăr. Trecând prin fața raionului de carne, am văzut o friptură de curcan cu garnitură care costa, conform etichetei, doar 39 de cenți.

Când am ajuns la casă, casiera s-a uitat la tava mea și mi-a spus: «1,09\$». Am rugat-o pe politicos să mai verifice o dată, pentru că nota pe care o socotisem eu era de 99 de cenți. M-a fulgerat cu privirea și a făcut din nou socoteala. Adăugase o diferență la friptura de curcan. Îmi încasase 49 de cenți în loc de 39. I-am atras atenția asupra etichetei pe care scria 39 de cenți.

Asta a enervat-o la culme! «Puțin îmi pasă ce scrie pe eticheta aia! De fapt costă 49 de cenți. Vezi? Asta e lista mea de prețuri pentru astăzi. Cineva de acolo trebuie să fi făcut o greșală. Va trebui să plătiți 49 de cenți.»

Apoi am încercat să-i explic că singurul motiv pentru care alesesem curcanul *era* prețul. Dacă ar fi costat 49 de cenți, aș fi ales altceva.

Răspunsul ei la această remarcă a fost «O să-mi plătiți 49 de cenți și cu asta, basta.» Am plătit, pentru că n-am vrut să fac o scenă. Dar, în acea clipă, am hotărât că nu voi mai lua niciodată prânzul acolo. Cheltuiesc cam 250\$ pe an pe mesele de prânz și puteți fi siguri că acel restaurant nu vede nici un bănuț.

Iată un exemplu de lipsă de perspectivă. Casiera n-a văzut decât un amărât de bănuț, nu posibilul câștig de 250\$.

**3** *Cazul lăptarului orb.* Este surprinzător câți oameni nu reușesc uneori să vadă potențialul. Acum câțiva ani, a sunat la ușa noastră un lăptar pentru a-și

oferi serviciile. I-am explicat că ni se livra deja laptele și că eram destul de mulțumiți de serviciul prestat. Apoi i-am sugerat să se oprească alături și să vorbească cu vecina noastră.

Mi-a replicat: „Am vorbit deja cu vecina dumneavoastră, dar ei nu folosesc decât un litru de lapte la două zile, și nu mă pot abate din drum doar pentru asta.”

„Așa o fi”, i-am spus, „dar când ai vorbit cu vecina nu ți-ai dat seama că, în vreo lună, cererea de lapte în acea casă va crește considerabil? Va apărea un copil care va consuma o mulțime de lapte.”

Tânărul a rămas uluit o clipă, și apoi a spus: „Cât de orb poate fi cineva!”

Astăzi, acea familie „de un litru de lapte la două zile” cumpără 7 litri la două zile de la un lăptar care avusese puterea previziunii. Acel prim copil are acum doi frați și o soră. Și am aflat că un alt bebeluș e pe drum.

Cât de orbi putem fi? Fiți conștienți de ceea ce poate fi, nu doar de ceea ce este.

Profesorul care îl vede pe Jimmy doar așa cum este — o pușlama nepoliticoasă, leneșă și sălbatică — cu siguranță că nu va pune umărul la educația lui viitoare. Cel care, dimpotrivă, îl vede așa cum ar putea fi, va obține cu siguranță rezultate.

Majoritatea celor ce trec prin Skid Row nu văd decât vagabonzi împiedicați fără nici un gologan, înecați pentru vecie într-o sticlă. Câțiva oameni dedicați văd altceva în acești bieți oameni; văd niște cetățeni recupe-rați. Și, văzând asta, reușesc de multe ori să ajute la o reabilitare completă.

**4** *Care este criteriul după care se măsoară valoarea?*  
Acum câteva săptămâni, după o ședință de ins-truire, un tânăr s-a apropiat de mine și m-a rugat să-i

acord câteva minute. Știam că acel tânăr, acum în vârstă de aproape 26 de ani, fusese un copil foarte defavorizat. În plus, suferise mult și în primii ani de viață adultă. Mai știam că făcea eforturi deosebite ca să se pregătească pentru un viitor sigur.

La o cafea, am rezolvat repede problema lui tehnică și discuția noastră a atins tema oamenilor care, dispunând de puține bunuri materiale, ar trebui să se concentreze asupra viitorului. Comentariile lui ne oferă un răspuns clar și sincer.

„Am în bancă mai puțin de 200 de dolari. Nu sunt plătit prea bine ca funcționar la bursă, dar nici nu am prea multă responsabilitate. Mi-am cumpărat mașină acum patru ani și locuiesc împreună cu soția într-un apartament strâmt la etajul al doilea.

Dar, domnule profesor, continuă el, sunt decis să nu mă las oprit de ceea ce nu am.“

Această afirmație era interesantă, așa că l-am rugat să mi-o explice.

„Uitați cum stau lucrurile“, mi-a spus el, „am studiat mult oamenii în ultima vreme și am observat ceva. Oamenii care nu au multe se privesc pe ei înșiși așa cum sunt acum. Doar asta sunt în stare să vadă. Nu pot avea o perspectivă mai amplă, nu concep decât prezentul nefericit.

Vecinul meu e un exemplu grăitor. Se plânge mereu că e prost plătit, că i se înfundă țevile, că altcineva îi suflă toate ocaziile, că nu-și mai poate plăti doctorul. Își amintește atât de des că e sărac, încât acum s-a împăcat cu ideea că va fi mereu sărac. Se comportă ca și cum ar fi fost condamnat să trăiască în acel apartament în ruină pentru tot restul vieții.“

Prietenul meu vorbea din tot sufletul și, după o clipă de răgaz, a adăugat: „Dacă m-aș privi exact așa cum



sunt — cu o mașină veche, cu salariu mic, apartament ieftin și regim de hamburgeri — nu m-aș putea abține să nu fiu descurajat. Aș vedea în mine un nimeni și *aș fi* un nimeni pentru tot restul vieții mele.

M-am hotărât să mă văd așa cum voi fi peste doar câțiva ani. Mă văd nu în postură de biet funcționar ci ca director, și nu în acest apartament nenorocit, ci într-o casă frumoasă, într-un cartier select. Și când mă privesc în oglindă mă văd mai puternic și gândesc la scară mare. Și am suficientă experiență personală ca să știu că planul meu dă roade.“

Nu-i așa că acesta este un plan minunat de sporire a valorii personale? Acest tânăr se află în rapidă ascensiune spre o viață minunată. Și-a însușit acest principiu esențial al succesului: Nu e important ce ai. Contează mult mai mult ceea ce oamenii plănuiesc să obțină.

Eticheta pe care ne-o aplică lumea e aproape identică cu cea pe care ne-o aplicăm noi înșine.

Iată cum puteți dobândi puterea de a vedea ceea ce poate fi, nu doar ceea ce este. Numesc acestea „exerciții de investiție cu valoare“.

1. Faceți exerciții de investiție a lucrurilor cu valoare. Amintiți-vă de exemplul cu proprietățile imobiliare. Întrebați-vă: „Ce pot face pentru a «investi cu valoare» această cameră, casă sau afacere?“ Căutați idei care să facă lucrurile mai valoroase. Un lucru — fie el un teren neexploatat, o casă sau o afacere — are valoare în raport cu ideile care îl face util.
2. Faceți exerciții de investiție a oamenilor cu valoare. Pe măsură ce dobândiți succesul, o parte din ce în ce mai mare din slujba dumneavoastră va consta în „formarea oamenilor“. Întrebați-vă: „Ce pot face ca să «investesc valoare» în subalternii mei? Ce

pot face ca să-i ajut să devină mai eficienți?” Rețineți, ca să scoateți ce e mai bun din sufletul oricui, trebuie mai întâi să vizualizați acele valori.

3. Faceți exerciții prin care să vă autoînterogați cu valoare. Alocați zilnic un timp în care să dialogați cu conștiința dumneavoastră. Întrebați-vă: „Ce pot face ca să mă investesc cu mai multă valoare astăzi?” Vizualizați-vă nu așa cum sunteți, ci așa cum puteți fi. Modalitățile explicite de a intra în posesia valorii dumneavoastră potențiale vor veni de la sine. Încercați și veți vedea.

Un director la pensie, proprietar al unei edituri de mărime mijlocie (60 de angajați), mi-a explicat cum a fost ales succesorul său.

„Acum cinci ani”, a început prietenul meu, „aveam nevoie de un contabil care să conducă rutina contabilă și cea de birou. Omul pe care l-am angajat se numea Harry și avea doar 26 de ani. Nu știa nimic despre industria de carte, dar dosarul său demonstra că era un contabil bun. Totuși, acum un an și jumătate, când am ieșit la pensie, l-am numit președinte și director general al companiei.

Dacă mă gândesc bine, Harry dispunea de o trăsătură ce-l pune în fruntea tuturor. Era sincer și în mod activ interesat de întreaga companie, nu doar să completeze cecuri și să țină socoteli. De îndată ce înțelegea cum poate ajuta alți angajați, nu ezita nici o clipă.

În primul an după angajarea lui Harry, am pierdut câțiva oameni. Harry mi-a propus un plan care va elimina pierderile și va aduce un beneficiu minim, pe care a promis să-l pună în aplicare la un preț scăzut. Și a mers.

Harry a mai făcut multe alte lucruri care au fost de ajutor întregii companii, nu doar acestui departament.

A pregătit un studiu elaborat de costuri de producție în departamentul nostru și mi-a arătat în ce fel ar fi rentabilă o investiție de 30 000\$ în echipament tehnic nou. S-a întâmplat să avem o perioadă în care vânzările ne-au scăzut dramatic. Harry s-a dus la directorul nostru comercial și i-a spus ceva impresionant: «Nu mă prea pricep la partea de comercializare în toată această afacere, dar lăsați-mă să vă ajut.» Și a ajutat. Harry a furnizat câteva idei bune care ne-au ajutat să ne crească vânzările.

De fiecare dată când angajam pe cineva, Harry îl ajuta să se simtă ca în familie. Era foarte interesat de tot ce se petrece.

Când am ieșit eu la pensie, Harry s-a dovedit a fi unica persoană care să-mi ia locul.

Dar să nu mă înțelegeți greșit, continuă prietenul meu, Harry nu a încercat să-mi ia locul. Nu se amesteca în toate cu orice preț. Agresivitatea lui nu era privită în sens negativ. Nu înjunghia oamenii pe la spate, nu împărțea ordine în dreapta și în stânga. Pur și simplu ajuta. Se comporta ca și cum tot ce se petrecea în editură îl interesa în mod direct. A transformat afacerile companiei în afaceri personale.”

Harry ne-a învățat pe toți ceva deosebit. Atitudinea de tipul „îmi văd de treabă și ajunge” este o dovadă de gândire meschină, negativă. Gânditorii eficienți își concep propria activitate ca fiind integrată într-un efort de echipă, ei câștigă sau pierd alături de echipă și nu de unii singuri. Își aduc contribuția în orice fel pot chiar atunci când nu îi așteaptă o compensație sau o răsplată imediată. Cel care expediază o problemă din cadrul departamentului său cu comentariul: „Pe mine nu mă privește, să se ocupe alții de acest lucru” nu dovedește o atitudine care îl va propulsa în conducerea de vârf.

Exersați acest lucru. Exersați atitudinea unui gânditor eficient. Identificați interesele companiei cu cele personale. Probabil că doar foarte puține persoane care lucrează pentru companii importante demonstrează un interes sincer, lipsit de egoism pentru compania lor.

Și puțini sunt și cei răsplătiți în final cu slujbele care cer cea mai mare responsabilitate dar sunt cel mai bine plătite.

Mulți, prea mulți oameni ce pot deveni puternici lasă fleacuri ne semnificative să pună obstacole în calea împlinirii lor. Să luăm în considerație patru exemple:

### *1. Cum să redactezi un discurs eficient?*

Aproape toată lumea dorește să fi fost înzestrată cu capacitatea de a vorbi cu ușurință în public. Dar majoritatea nu își împlinesc dorința. Majoritatea sunt niște oratori sub orice critică.

De ce? Motivul este simplu. Majoritatea oamenilor se concentrează asupra detaliilor banale ale retoricii în dauna lucrurilor cu adevărat importante. Pregătindu-și un discurs, mulți se autoeducă dându-și o grămadă de instrucțiuni cum ar fi „Trebuie să țin minte să stau drept“, „Nu trebuie să mă mișc și nu trebuie să-mi folosesc prea mult mâinile“, „Nu trebuie ca publicul să-mi vadă notițele“, „Ține minte, nu comite greșeli de gramatică, în special nu spune «omul care l-am văzut», ci «omul pe care l-am văzut»“, „Fii sigur că ai cravata dreaptă“, „Vorbește tare, dar nu prea tare“ etc., etc.

Ei, și ce se întâmplă când vorbitorul își începe discursul? E înspăimântat datorită listei voluminoase de lucruri de evitat. Se încurcă în cuvinte și se pomenește întrebându-se în gând: „Am făcut vreo greșeală?“ Pe scurt, e o catastrofă. Și asta pentru că s-a concentrat

asupra calităților lipsite de importanță, banale, relativ secundare ale unui bun vorbitor și nu asupra lucrurilor care fac din cineva un mare orator: *cunoașterea subiectului în discuție și o puternică dorință de a-și împărtăși cunoștințele tuturor.*

Adevărata încercare la care este supus un mare vorbitor nu este verticalitatea alurii sale, ori vreo greșeală de gramatică, ci mai degrabă felul în care s-a făcut înțeles de către public. Mulți dintre marii noștri oratori au mici defecte; unii au chiar tonalități de voce neplăcute. Mulți dintre cei mai renumiți vorbitori ai Americii ar pica la examenul unui curs unde metoda de predare este vechea negație „nu fă asta, nu fă cealaltă”.

Totuși, toți acești vestiți oratori au un lucru în comun. *Au cu toții ceva de spus și ard de dorința de a le comunica celorlalți ceea ce știu.*

Nu lăsați ca lucrurile minore să vă împiedice să dobândiți succesul în oratorie.

## 2. Care este cauza certurilor?

V-ați pus vreodată întrebarea: Ce provoacă certurile? În cel puțin 99 la sută din cazuri, certurile pornesc din cauze minore, fără importanță, cam ca acestea: John vine acasă puțin obosit, puțin iritat. Nu-i prea place cina, deci strâmbă din nas și se plânge. Nici ziua lui Joan nu a fost perfectă, deci ea se apără spunând: „Păi, cu banii pe care îi am pentru mâncare, la ce te aștepți?” sau „Poate aș găti mai bine dacă aș avea un aragaz ca lumea.” John se simte jignit, deci atacă la rândul lui: „Ei, hai, Joan, nu e vorba de lipsă de bani; pur și simplu, nu-i poți administra cum trebuie.”

Și începe cearta! Înainte să se ajungă la un armistițiu final, se aruncă tot felul de acuzații de fiecare parte.

Rude, sex, bani, promisiuni premaritale și postmaritale ca și multe alte subiecte vor alimenta mânia. Ambii soți vor părăsi câmpul de bătălie nervoși, tensionați. Nu s-a ajuns la nici o concluzie, și amândoi au pregătită muniția pentru ca următoarea ceartă să fie și mai cumplită. Lucrurile minore, lipsite de importanță constituie cauza certurilor. Deci, nu vă mai certați, nu mai aveți gânduri meschine.

Iată o tehnică ce dă rezultate. Înainte să vă plângeți, să acuzați sau să certați pe cineva, sau chiar să lansați un contraatac în vederea autoapărării, întrebați-vă: „Merită cu adevărat?” În cele mai multe dintre cazuri nu merită, și puteți evita conflictul.

Întrebați-vă: „E cu adevărat important că el (sau ea) face mizerie cu țigările, sau uită să pună capacul la tubul de pastă de dinți, sau vine acasă târziu?”

„E cu adevărat important că el (ea) a risipit niște bani sau a invitat niște persoane care nu îmi plac?”

Când vă simțiți pe punctul de a trece la acțiune negativă, întrebați-vă: „Contează cu adevărat?” Această întrebare face minuni în direcția îmbunătățirii situației de acasă. Are efecte și la serviciu. Funcționează în trafic, atunci când un alt șofer v-o ia înainte. Merge în orice situație de viață care poate naște disensiuni.

### ***3. John a primit biroul cel mai mic***

#### ***Și totul s-a dus de râpă***

Acum câțiva ani, am asistat la eșecul suferit de un tânăr în domeniul publicitar, eșec datorat modului neadecvat de a trata o însărcinare de serviciu.

Patru directori tineri, toți de același rang, au primit birouri noi. Trei dintre ele erau identice ca dimensiune și mod de decorare. Al patrulea era mai mic și mai simplu.

J. M. a nimerit în al patrulea birou. Și astfel, orgoliul său a primit o lovitură decisivă. A luat această întâmplare drept un act discriminatoriu. Gândirea negativă, resentimentele, amărăciunea, gelozia s-au acumulat. J.M. a început să se considere un neadaptat. Rezultatul a fost că J.M. a devenit ostil față de colegii săi directori. În loc să coopereze, s-a străduit cât a putut să le submineze eforturile. Situația s-a înrăutățit. Trei luni mai târziu, J.M. făcuse atâtea greșeli, încât direcțiunea n-a avut altceva de făcut decât să-l concedieze.

Gândirea la scară mică într-o problemă minoră l-a oprit pe J.M. din ascensiune. În graba sa de a se considera discriminat, J.M. n-a observat procesul de extindere prin care trecea compania lui și faptul că spațiul pentru birouri era limitat. Nici măcar nu s-a gândit că directorul care împărțise birourile habar nu avea de fapt care dintre ele e mai mic. Nimeni din organizație, cu excepția lui J.M., nu își considera biroul ca pe o unitate de măsură a valorii sale.

Gândirea la scară mică în legătură cu lucruri lipsite de importanță cum ar fi faptul că sunteți ultimul înscris în schema departamentului sau că nu sunteți vioara întâi într-un raport periodic sunt lucruri ne semnificative care nu trebuie să vă stea în cale.

#### ***4. Bâlbâiala e doar o problemă de suprafață***

Un director comercial mi-a povestit cum chiar și bâlbâiala poate fi considerată o problemă neînsemnată în domeniul său dacă persoana are calități importante.

„Am un prieten, tot director comercial, căruia îi plac enorm de mult farsele, deși uneori glumele sale nu sunt nicidecum glume. Acum câteva luni, un tânăr i-a telefonat prietenului meu farseur și l-a rugat să-i ofere o

slujbă în domeniul său de activitate. Tânărul era foarte bâlbâit, iar prietenul meu a considerat că aceasta era ocazia perfectă să-și râdă puțin de mine. I-a spus tânărului că el nu căuta un comis-voiajor în acel moment, dar că unul dintre prietenii lui (eu) avea un loc disponibil. Apoi mi-a telefonat și, Doamne, ce mi l-a mai lăudat pe tânăr! Fără să bănuiesc nimic, i-am spus: «Trimitemi-l imediat.»

A venit într-o jumătate de oră. Abia spusese tânărul trei cuvinte, când mi-am dat seama de ce abia aștepta prietenul meu să mi-l trimită. «E-e-eu sunt J-J-Jack R.», a zis el. «Domnul X m-a trimis s-s-să vorbesc c-c-cu dumneavoastră despre o s-s-slujbă.» Aproape fiecare vorbă era o luptă. M-am gândit: «Tipul ăsta nu poate să vândă o bancnotă de 1 dolar pe 90 de cenți pe Wall Street.» Eram enervat pe prietenul meu, dar îmi părea chiar rău de acest tânăr, deci m-am gândit că aș putea măcar să-i pun câteva întrebări politicoase în timp ce îmi storceam creierii să inventez o scuză bună pentru faptul că nu-l pot folosi.

Totuși, pe măsură ce discutam, am descoperit că individul acesta nu e prost deloc. Era chiar inteligent. Se descurca foarte bine, dar pur și simplu nu puteam trece cu vederea faptul că era bâlbâit. În cele din urmă, m-am decis să termin interviul cu o ultimă întrebare: «Ce te face să crezi că poți vinde?»

«Ei, bine», mi-a răspuns el, «ânvăț r-r-repede, îmi p-p-plac oamenii, c-c-cred că aveți o companie bună și v-v-vreau să câștig b-b-bani. Așa este, am un d-d-d-defect de vorbire, d-d-dar dacă nu mă deranjează p-p-pe mine, de ce ar d-d-deranja pe altcineva?»

Răspunsul lui mi-a demonstrat că era perfect calificat pentru slujba de comis-voiajor. În acel moment



m-am hotărât să-i dau o șansă. Și, știți, se descurcă foarte bine.”

Chiar și un defect de vorbire într-o slujbă ce implică talent de orator poate deveni neimportant dacă persoana posedă calități importante.

Exersați aplicarea acestor trei proceduri care vă vor ajuta să lăsați deoparte fleacurile:

1. Concentrați-vă asupra obiectivului major. De multe ori semănăm cu comisul-voiajor care, neputând să vândă un produs, îi raportează directorului „Da, dar am reușit să-mi conving clientul că greșește”. În comerț, obiectivul esențial este câștigarea partidei de vânzare-cumpărare, nu a discuției în contradictoriu.

Într-o căsătorie, obiectivul esențial este liniștea, fericirea, calmul — nu victoria în certuri sau cuvințele „Știam eu că așa va fi”.

În lucrul cu angajații, obiectivul esențial este folosirea la maximum a potențialului lor, nu transformarea unor mici greșeli în cauze extreme.

Într-o relație de bună vecinătate, obiectivul esențial este respectul reciproc și prietenia — nu să vedeți dacă le puteți închide câinele pentru că uneori latră noaptea.

Dacă ar fi să parafrazăm o expresie din jargonul militar, e mult mai bine să pierzi o bătălie și să câștigi războiul decât să câștigi o bătălie și să pierzi războiul.

Hotărâți-vă să vă concentrați asupra a ceea ce e realmente important.

2. Puneți-vă întrebarea: „E cu adevărat important?” Înainte să vă contaminați cu energie negativă, întrebați-vă: „Are suficientă importanță pentru mine

ca să mă enervez?” Nu există altă cale mai bună de a evita frustrarea datorată unor cauze mărunte decât acest leac. Cel puțin 90 la sută dintre certuri și vrajbe ar fi evitate dacă am aborda situațiile problematice întrebându-ne: „Este oare chiar atât de important?”

3. Nu cădeți în capcana banalității. Compunând discursuri, rezolvând probleme, sfătuindu-vă angajații, păstrați în minte lucrurile ce contează cu adevărat, cele care pot schimba ceva. Nu vă înecați în probleme de suprafață. Concentrați-vă asupra lucrurilor importante.

### **Rezolvați acest test pentru a vă evalua puterea gândului**

Pe coloana din stânga aveți o listă de situații obișnuite. În coloanele din centru și dreapta aveți o comparație între modalitățile de abordare a aceleiași probleme de către un gânditor mărginit și un gânditor eficient. Verificați-vă. Apoi vă veți decide care dintre drumuri vă va purta către destinație? O gândire la scară mică sau la scară mare?

Aceeași situație este tratată în două feluri complet diferite. Dumneavoastră alegeți!

(1) SITUAȚIA	(2) ABORDAREA UNUI GÂNDITOR MĂRGINIT	(3) ABORDAREA UNUI GÂNDITOR EFICIENT
1. Conturile de cheltuieli	Se gândește la modalități de creștere a salariului prin reducerea contului de cheltuieli.	Se gândește la modalități de creștere a salariului vânzând mai multă marfă.
2. Conversația	Vorbește despre defectele prietenilor, economiei, companiei sale, concurenței.	Vorbește despre calitățile prietenilor săi, companiei sale, concurenței.
3. Progresul	Crede în restrângere sau, în cel mai bun caz, în staționare.	Crede în extindere.
4. Viitorul	Consideră că viitorul e limitat.	Vede promisiuni în viitor.
5. Munca	Caută modalități de a evita munca.	Caută mai multe căi și mai multe lucruri de făcut, în special pentru a-i ajuta pe ceilalți.
6. Concurența	Se înfruntă cu cei medioci.	Se înfruntă cu cei mai buni.
7. Bugetul	Găsește modalități de a economisi bani reducând lucruri importante.	Găsește modalități de a crește venitul și de a mai cumpăra lucruri necesare.
8. Idealurile	Își propune scopuri neînsemnate.	Își propune scopuri esențiale.
9. Viziunea	Nu privește în perspectivă.	E preocupat de viitor.
10. Siguranța	E îngrijorat de probleme de siguranță.	Privește siguranța ca pe un tovarăș indispensabil al succesului.
11. Compania	Se aliază cu gânditori mărunți.	Se aliază cu persoane cu idei mărețe, progresiste.
12. Greșelile	Amplifică greșelile minore. Face din țânțar armăsar.	Ignoră greșelile fără consecințe majore.

**MERITĂ SĂ GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE DIN TOATE PUNCTELE DE VEDERE. REȚINEȚI!**

- 1** Nu vă subestimați. Nu mai comiteți crima autocriticii severe. Concentrați-vă asupra calităților dumneavoastră. Sunteți mai bun decât credeți.
- 2** Folosiți vocabularul unui gânditor eficient. Folosiți cuvinte mărețe, strălucitoare, vesele. Folosiți cuvinte care promit victorie, speranță, fericire, plăcere, evitați cuvintele care creează imagini neplăcute de eșec, înfrângere, durere.
- 3** Lărgiți-vă orizontul. Vedeți ceea ce ar putea fi, nu doar ceea ce este. Exersați investiția cu valoare a lucrurilor, a oamenilor și a dumneavoastră înșivă.
- 4** Deveniți conștient de importanța slujbei dumneavoastră. Credeți, credeți cu putere că slujba dumneavoastră de acum este importantă. Promovarea ce urmează depinde în mare măsură de modalitatea dumneavoastră de abordare a slujbei *actuale*.
- 5** Ridicați-vă deasupra lucrurilor fără importanță. Concentrați-vă asupra obiectivelor majore. Înainte să vă implicați într-o chestiune minoră, întrebați-vă: „E cu adevărat important?”

**MATURIZAȚI-VĂ GÂNDIND LA SCARĂ MARE!**

# 5

## Cum să gândeți și să visați creator

Mai întâi, să eliminăm o greșeală frecventă în legătură cu sensul sintagmei *gândire creatoare*. Dintr-un motiv lipsit de logică, știința, ingineria, arta și scrisul sunt considerate în general cam singurele domenii cu adevărat creatoare. Majoritatea oamenilor asociază gândirea creatoare cu lucruri precum inventarea electricității ori a vaccinului contra poliomielitei, sau scrierea unui roman, sau progresul televiziunii în culori.

În mod sigur, astfel de împliniri constituie o dovadă de *gândire creatoare*. Fiecare pas înainte în lupta pentru cucerirea spațiului este într-o mare măsură datorat și el gândirii creatoare. Dar acest tip de gândire nu este rezervat anumitor profesii, nici limitat pentru persoane deosebit de inteligente.

Și atunci, ce este gândirea creatoare?

O familie cu venit mic redactează un plan pentru a-și trimite fiul la o universitate importantă. E o dovadă de gândire creatoare.

O familie transformă zona cea mai urâtă a unui cartier într-un paradis. E o dovadă de gândire creatoare.

Un preot pune în aplicare un plan care dublează numărul de enoriași de la slujba de duminică. Altă dovadă de gândire creatoare.

Găsirea modalităților de a simplifica registrele contabile, de a vinde un produs clientului „imposibil”, de a ocupa timpul celor mici cu lucruri instructive, de a-ți pune serios pe treabă angajații, de a evita o „anume” ceartă — toate acestea sunt exemple clasice de gândire creatoare cotidiană.

Gândirea creatoare se identifică pur și simplu cu aflarea unor modalități noi, îmbunătățite de a face orice. Recompensele oricărui tip de succes — succesul de acasă, de la serviciu, din societate — se bazează pe găsirea modalităților de a face lucrurile mai bine. Să vedem acum ce putem face pentru a ne dezvolta și a ne fortifica gândirea creatoare de care dispunem.

*Credeți că nimic nu e imposibil.* Iată un adevăr esențial. Pentru a realiza *ceva*, trebuie să credem mai întâi că acel *ceva* se poate într-adevăr realiza. Dacă sunteți convins că puteți face *ceva*, vă puneți mintea în slujba găsirii unei căi de a realiza acel *ceva*.

În scopul ilustrării acestui prim pas al gândirii creatoare, folosesc adesea în ședințele de instruire următorul exemplu: Întreb grupul „Câți dintre dumneavoastră simt că putem elimina închisorile în următorii 30 de ani?”

De fiecare dată, grupul rămâne uluit, crezând că n-a auzit bine și gândindu-se că ascultă discursul unui țăcănit. Deci, după o pauză, repet: „Câți dintre dumneavoastră simt că putem elimina închisorile în următorii 30 de ani?”

De îndată ce se conving că nu glumesc, cineva mă bombardează întotdeauna cu întrebarea „Vreți să spuneți că doriți să-i lăsați liberi pe toți acei criminali, hoți și violatori? Nu înțelegeți ce consecințe ar avea o astfel

de măsură? Nu ne-am mai simți deloc în siguranță. *Trebuie* să existe închisori.”

Apoi intervin ceilalți.

„Am compromite ordinea dacă n-ar exista închisori.”

„Unii oameni sunt criminali înnăscuți.”

„Dacă avem cu adevărat nevoie de ceva, avem nevoie de mai multe închisori.”

„Ați citit despre crima aceea în ziarul de azi?”

Și ceilalți continuă, oferindu-mi tot felul de motive *valide* pentru care ne trebuie închisori. Cineva chiar a sugerat că închisorile sunt necesare pentru menținerea slujbelor polițiștilor și gardienilor de închisoare.

După vreo zece minute în care mi-am lăsat elevii să-mi demonstreze de ce nu putem elimina nevoia de închisori, le-am spus: „Vreau să vă spun că am menționat problema eliminării închisorilor doar ca să vă demonstrez ceva.

Ați pomenit cu toții motive pentru care nevoia de închisori nu va dispărea niciodată. Vreți să-mi faceți un serviciu? Dați-vă toată silința câteva clipe și credeți din tot sufletul că *putem* elimina închisorile.”

De dragul experimentului pe care l-am propus, grupul se prinde în joc: „Mă rog, doar în glumă.” Apoi îi întreb: „Presupunând că am putea elimina închisorile, de unde am începe?”

La început, sugestiile s-au lăsat așteptate. Cineva a spus timid: „Am putea reduce numărul crimelor dacă am înființa mai multe centre de reeducare a tinerilor.”

În scurt timp, grupul care în urmă cu doar zece minute era pur și simplu revoltat de această idee, a devenit din ce în ce mai entuziast.

„Trebuie să facem un efort să eliminăm sărăcia. Criminalii se trag de obicei din familii cu venit scăzut.”

„O cercetare în ceea ce privește comportamentul, pentru a îi identifica pe criminali chiar înainte să comită o crimă.“

„Punerea la punct a unor proceduri medicale ce au ca scop final vindecarea unor tipuri de criminali.“

„Educarea personalului însărcinat cu aplicarea legii în ceea ce privește metodele pozitive de reformă.“

Acestea sunt doar mostrele celor 78 de idei precise pe care le-am consemnat la capitolul împlinirii idealului de eliminare a închisorilor.

Dacă VEȚI CREDE CU TOT SUFLETUL, MINTEA DUMNEAVOASTRĂ VA GĂSI SOLUȚII PENTRU ORICE PROBLEMĂ.

Acest experiment încearcă să demonstreze următorul adevăr: *Atunci când credeți că ceva este imposibil, mintea dumneavoastră va acționa în direcția aflării unor motive de neîmplinire. Dar când credeți cu tot sufletul că puteți împlini ceva, mintea dumneavoastră se pune pe treabă și vă ajută să găsiți modalitățile de împlinire.*

Credința în împlinire pregătește calea ce duce spre soluții creatoare. Atunci când credeți că ceva nu e posibil puneți în practică o gândire distructivă. Acest adevăr se aplică în toate situațiile, fie ele majore sau minore. Conducătorii politici care nu cred sincer că pacea mondială cu statut permanent poate fi o realitate vor eșua, căci spiritele lor nu lasă acces liber modalităților creatoare de a face pace în lume. Economisții care cred în inevitabilitatea perioadelor de recesiune în afaceri nu vor găsi modalități creatoare de a învinge evoluția ciclică a afacerilor.

În același fel, puteți ajunge să simpatizați pe cineva dacă credeți că puteți.

*Puteți descoperi soluții la probleme personale dacă credeți că puteți.*



*Puteți găsi o modalitate de a cumpăra acea casă nouă, mai mare, dacă credeți că puteți.*

Credința eliberează puterile creatoare. Neîncrederea ne obligă să punem frâne.

*Credeți, și veți începe să gândiți — constructiv.*

*Mintea dumneavoastră își va croi drum dacă o lăsați.* Acum mai bine de doi ani, un tânăr m-a rugat să-l ajut să găsească o slujbă mai de viitor. Era angajat ca funcționar în departamentul de credit al unei companii de comenzi prin poștă și simțea că nu poate avansa. Am vorbit despre experiența acumulată și despre ceea ce dorea să facă. După ce l-am cunoscut cât de cât, i-am spus: „Te admir foarte mult pentru că vrei să accezi ierarhic către o slujbă mai bună și mai multă responsabilitate. Dar ca să obții slujba pe care ți-o dorești, în zilele noastre trebuie să fii licențiat. Văd că ai absolvit trei semestre. Îți sugerez să-ți termini facultatea. Dacă înveți vara, poți să-ți obții diploma în doi ani. Apoi sunt sigur că te poți angaja unde vrei, chiar în compania pentru care vrei să lucrezi.“

„Sunt conștient“, mi-a răspuns el, „că anii de facultate m-ar ajuta. Dar mi-e imposibil să-i termin.“

„Imposibil? De ce?“ l-am întrebat.

„Mai întâi“, a început el, „am 24 de ani. În plus, soția mea și cu mine așteptăm un copil în vreo două luni. Abia ne descurcăm cu salariul meu. N-aș avea timp să învăț pentru că trebuie să muncesc în continuare. E pur și simplu imposibil, asta-i tot.“

Tânărul se convinsese fără putință de tăgadă că nu poate absolvi facultatea.

Atunci i-am spus: „Dacă într-adevăr crezi că îți este imposibil să termini facultatea, așa va fi. Dar, în același

fel, dacă vei crede că te poți întoarce la universitate, va apărea o soluție.

Iată ce-aș vrea să faci. Hotărăște că te vei întoarce la școală. Fă în așa fel încât acest gând să îți domine mintea. Apoi gândește-te, gândește-te intens cum să poți învăța și să-ți și întreții familia. Întoarce-te aici peste vreo două săptămâni și spune-mi și mie la ce te-ai gândit.“

Tânărul meu prieten s-a întors după două săptămâni.

„M-am gândit mult la ce mi-ați spus“, a început el. „M-am hotărât că trebuie să-mi termin studiile. N-am stabilit încă toate detaliile, dar o să găsesc eu o soluție.“

Și a găsit.

A reușit să obțină o bursă de la o asociație comercială care i-a sponsorizat instrucția, cărțile și toate celelalte cheltuieli mărunte. Și-a rearanjat programul de lucru ca să poată asista la cursuri. Entuziasmul său și promisiunea unei vieți mai bune a câștigat sprijinul integral al soției sale și, împreună, au găsit soluții în mod creator pentru a administra banii și timpul cu mai multă eficiență.

Luna trecută și-a luat diploma într-o zi, iar a doua zi dimineață și-a preluat slujba într-o corporație însemnată, urmând să fie pregătit pentru o poziție de conducere.

Dacă vrei, poți.

*Credeți în împlinire.* E regula esențială a gândirii creatoare. Iată două sugestii care vă pot ajuta să vă cultivați puterea creatoare prin intermediul credinței:

1. Eliminați cuvântul *imposibil* din vocabularul gândit sau vorbit de care vă folosiți. *Imposibil* este un cuvânt ce denotă eșecul. Gândul „E imposibil“, o dată zămislit, declanșează o reacție în lanț de alte gânduri care dovedesc că aveți dreptate.

2. Gândiți-vă la ceva special pe care doriți să-l realizați de multă vreme, dar ați simțit că nu sunteți în stare. Întocmiți o listă de motive pentru care sunteți în stare să-l realizați. Mulți dintre noi își sufocă și își înfrâng dorințele pur și simplu fiindcă se concentrează asupra motivelor pentru care nu sunt capabili să împlinească ceva, când singurul lucru asupra căruia merită să ne concentrăm este ceea ce putem face.

Am citit de curând un articol care spunea că sunt prea multe districte în majoritatea statelor. Articolul evidenția faptul că majoritatea granițelor fuseseră stabilite cu zeci de ani în urmă, înainte de inventarea automobilului și pe când trăsurile trase de cai erau principalul mijloc de locomoție. Dar azi, în epoca mașinilor rapide și a autostrăzilor moderne, nu există nici un motiv pentru care nu s-ar uni trei sau patru districte. Ar reduce considerabil costul serviciilor duble, astfel încât contribuabilii ar beneficia de un serviciu mai bun la un preț mai mic.

Cel care scrisese articolul spunea că e convins că e autorul unei idei mărețe, deci a întrebat 30 de oameni pe stradă pentru a le înregistra reacțiile. Rezultatul: nimeni n-a apreciat ideea, deși le-ar oferi o guvernare mai eficientă pe plan local, cu bani mai puțini.

Acesta este un exemplu de gândire tradiționalistă. Mentea gânditorului tradiționalist este înghețată. El se gândește: „Așa au stat lucrurile vreme de o sută de ani. Deci, așa trebuie să meargă și de acum înainte și așa trebuie să rămână. De ce să riscăm o schimbare?”

Oamenii „obișnuți” au urât dintotdeauna progresul. Mulți au protestat împotriva automobilului pe motiv că am fost meniți să mergem sau să folosim cai.

Aeroplanul li s-a părut multora o idee deplasată. Omul n-avea nici un „drept“ să intre în spațiul „rezervat“ pentru păsări. Mulți adepți ai „status-quo-ului“ insistă încă asupra ideii că omul n-are ce căuta în spațiu.

Un renumit expert în rachete a oferit undeva un răspuns acestui tip de gândire. Doctorul von Braun a spus: „Omul are ce căuta oriunde vrea să se ducă.“

Prin 1900, un director comercial a descoperit un principiu „științific“ al conducerii în domeniul său. A devenit foarte cunoscut și a intrat chiar în manuale. Principiul era următorul: Există o singură metodă optimă de a vinde un produs. Găsiți-o. Apoi aplicați-o mereu.

Din fericire pentru compania acestui om, o conducere nouă a sosit la timp pentru a salva organizația de la un dezastru financiar.

Opuneți această experiență filozofiei lui Crawford H. Greenewalt, președintele uneia dintre cele mai mari organizații de afaceri din țară, E. I. Du Pont de Nemours. În cadrul unui discurs ținut la Universitatea din Columbia, domnul Greenewalt a spus: „...există multe modalități de a face bine un lucru — numărul lor este, de fapt, egal cu cel al persoanelor cărora le este încredințată sarcina respectivă.“

Într-adevăr, nu există răspuns optim la o anumită problemă. Nu există modalitate optimă de decorare a unui apartament, peisaj sau peluză, sau de a vinde ceva, de a crește un copil sau a găti o friptură. Există tot atâtea căi câte minți creatoare se pun pe treabă.

Gheața e stearpă. Dacă ne lăsăm mințile cuprinse de înghețul tradiției nu putem zămisli idei noi. Faceți cât mai curând următorul test. Propuneți una dintre ideile de mai jos cuiva și studiați-i comportamentul.

1. Sistemul poștal, monopolizat de mult de către stat, ar trebui să fie privatizat.

2. Alegerile prezidențiale ar trebui să fie organizate la doi sau șase ani în loc de patru.

3. Orarul magazinelor ce vând marfă cu amănuntul ar trebui să fie de la 13 la 20, în loc de 9–17,30.

4. Vârsta de pensionare ar trebui să fie 70 de ani.

Nu ne interesează dacă aceste idei sunt sau nu valide sau practice. Contează doar cum reacționează persoana respectivă la astfel de propuneri. Dacă râde când aude ideea și nu se mai gândește la ea (și probabil că 95 la sută așa vor reacționa) există șanse să fie atinsă de paralizia tradiției. Dar un om din 20 va spune: „E o idee interesantă; vorbește-mi despre ea“; acela posedă o minte concentrată asupra creativității.

Gândirea tradiționalistă este inamicul Numărul Unu pentru persoana interesată de un program personal și creator de obținere a succesului. Gândirea tradiționalistă vă îngheață mintea, vă blochează progresul, vă împiedică din dezvoltarea puterii creatoare. Iată trei modalități de a o combate:

1. Deveniți receptiv la idei. Primiți cu entuziasm ideile noi. Distrugeți gândurile respingătoare: „N-o să meargă“, „Nu poate fi făcut“, „N-are rost“, „E prostesc“.

Un prieten al meu de mare succes care deține o poziție de frunte într-o companie de asigurări mi-a spus: „N-am pretenția că sunt cel mai inteligent din această companie. Dar cred că sunt cel mai receptiv tip din domeniul asigurărilor. Obiectivul meu principal este să absorb toate ideile bune pe care le aud.“

2. Fiți un adept al experimentelor. Eliminați rutina. Cunoașteți restaurante noi, cărți noi, teatre noi, prieteni noi; mergeți în fiecare zi pe un alt drum la serviciu, schimbați-vă destinația de concediu în fiecare an, faceți ceva nou și diferit în acest sfârșit de săptămână.  
Dacă sunteți implicat în difuzare, deveniți interesat în producție, contabilitate, finanțe și alte elemente ale afacerii. Vă veți lărgi astfel orizontul, și vă veți pregăti pentru responsabilități mai însemnate.
3. Fiți adeptul progresului, nu al regresului. Eliminați expresia „Așa lucram la fostul meu loc de muncă, deci așa trebuie să lucrăm și aici”, în favoarea acesteia: „Cum pot îmbunătăți ceea ce făceam la vechiul meu loc de muncă?” Uitați de gândirea înapoiată, regresivă și adoptați-o pe cea avangardistă, propagandistă. Faptul că vă trezeți la 5:30 dimineața când erați tânăr ca să distribuiți ziare sau să mulgeți vaca nu înseamnă neapărat că e o idee bună să le cereți copiilor să facă același lucru.

Închipuiți-vă ce s-ar întâmpla cu Compania Ford Motor dacă directorii ei și-ar permite să gândească: „Anul acesta am construit automobilul perfect. Mai bine de-atât nu se poate. Deci, din acest moment declarăm încheiată orice activitate de inginerie experimentală și proiectare.” Până și corporația mamut Ford s-ar năruși rapid sub această atitudine.

Oamenii și afacerile de succes se alimentează din această întrebare: „Cum pot să-mi îmbunătățesc performanțele? Cum pot fi mai bun în ceea ce fac?”

În nici o activitate umană, de la construcția de rachete până la creșterea copiilor, nu se poate atinge perfecțiunea absolută. Asta înseamnă că există mereu

loc pentru îmbunătățire. Oamenii de succes știu asta și caută întotdeauna să facă mai bine. (Atenție: un om de succes nu întreabă niciodată: „Pot oare să lucrez mai bine?” El *știe* că poate. Deci își formulează întrebarea astfel: „Cum pot lucra mai bine?”)

Acum câteva luni, o fostă studentă de-a mea, ce lucra de doar patru ani, și-a deschis al patrulea magazin de articole de fierărie. Era un succes extraordinar, dacă luăm în considerație capitalul mic investit inițial de această fată, de doar 3500 \$, competiția din partea altor magazine și perioada relativ scurtă de când intrase în afaceri.

I-am vizitat magazinul proaspăt deschis la puțină vreme după inaugurare ca s-o felicit pentru extraordinarul progres.

În manieră indirectă, am întrebat-o cum a fost în stare să obțină un atât de mare succes cu primele trei magazine și să deschidă un al patrulea când majoritatea negustorilor trebuie să lupte pentru succes cu un singur magazin.

„Normal”, mi-a răspuns ea, „normal că am muncit mult dar nu datorez cele patru magazine doar puținelor ore de somn. Majoritatea oamenilor din domeniul meu de afaceri muncesc mult. Atribui în primul rând succesul meu «programului săptămânal de îmbunătățiri» pe care mi l-am conceput singură.”

„Un program săptămânal de îmbunătățiri? Sună impresionant. Cum funcționează?” am întrebat-o.

„Ei bine, nu e deloc complicat”, a continuat ea, „e doar un plan care mă ajută să îmi îmbunătățesc calitatea muncii cu fiecare săptămână care trece.

Ca să-mi mențin gândirea pe drumul cel bun, mi-am împărțit atenția în patru direcții: clienți, angajați, marfă

și extindere. Pe tot parcursul săptămânii fac notițe și înregistrez ideile care mă ajută să fac o treabă mai bună.

Apoi, în fiecare luni, stau patru ore și recapitulez ideile pe care le-am notat, încercând să aflu cum să le folosesc pe cele solide în afacere.

În aceste patru ore, mă străduiesc să privesc mai atent ceea ce fac. Nu îmi doresc pur și simplu să am mai mulți clienți. În schimb, mă întreb: «Ce pot face ca să atrag mai mulți clienți? Cum pot obține clienți permanenți, fideli magazinului meu?»

A continuat înșirându-mi numeroasele inovații mărunte care au oferit statutul de mare succes magazinelor sale: felul cum și-a dispus marfa, tehnica de vânzare bazată pe sugestie, care făcea ca doi clienți din trei să iasă din magazin cu marfă pe care nu plănuiseră să o cumpere, planul de credite pe care l-a elaborat când angajații ei au făcut grevă, concursul pe care l-a pornit și care a mărit vânzările într-o perioadă de sezon mort.

„Mă întreb mereu «ce pot face ca să îmbunătățesc oferta mea de mărfuri?» și îmi vin idei. Permiteți-mi să menționez un singur caz. Acum patru săptămâni, m-am gândit că ar trebui să fac ceva ca să atrag mai mulți tineri în magazin. M-am gândit: dacă aș comercializa ceva ca să atrag copiii în magazin, aș atrage și mai mulți părinți. M-am tot frământat și mi-a venit următoarea idee: ce-ar fi să comercializez jucării mici de carton pentru copii în vârstă de la patru la opt ani? Funcționează! Jucăriile ocupă puțin loc și obțin un profit frumos. Dar, ceea ce este mult mai important, intră mai mulți oameni în magazin.

Credeți-mă, a continuat ea, planul meu de îmbunătățire săptămânală funcționează. Și asta, întrebându-mă conștiincios: «Cum pot lucra mai bine?», iar răspunsurile vin de la sine. Rareori nu găsesc luni seara un



plan sau o tehnică în stare să îmbunătățească balanța de profit și pierderi.

Și am mai învățat ceva despre comerțul de succes, ceva care cred că ar trebui cunoscut de orice persoană care pornește o afacere pe cont propriu.“

„Ce anume?“ am întrebat-o.

„Un lucru foarte simplu. Nu contează prea mult ce știi la început. Contează ceea ce înveți și folosești după ce pornești în noua activitate.“

Succesul important necesită persoane care își stabilesc mereu standarde mai înalte pentru ele însele și pentru ceilalți, persoane care caută modalități de a mări eficiența și de a obține mai multe produse la un cost mai scăzut, de a face mai multe cu un efort mai mic. Marele succes e rezervat celui ce se conduce după sloganul „Pot-face-mai-bine“.

Sloganul folosit de General Electric e următorul: Progresul e cel mai important produs al nostru.

De ce să nu transformăm progresul în cel mai important produs al nostru?

Filozofia de tip Pot-lucra-mai-bine face minuni. Când vă întrebați „Cum pot lucra mai bine“?, deschideți rezervorul puterii dumneavoastră creatoare și veți găsi fără îndoială modalități de a lucra mai bine.

Iată un exercițiu pe care îl puteți face zilnic și care vă va ajuta să descoperiți și să cultivați puterea atitudinii de tip Pot-lucra-mai-bine.

În fiecare zi înainte de a începe lucrul, petreceți zece minute gândindu-vă: „Cum pot lucra mai bine azi?“ Întrebați-vă: „Ce pot face azi ca să-mi încurajez angajații?“ „Ce serviciu special pot aduce pentru clienții mei?“ „Cum pot crește eficiența personalului meu?“.

Acest exercițiu e simplu. Dar funcționează. Încercați-l și veți găsi modalități creatoare nelimitate pentru a obține un mai mare succes.

Cam de fiecare dată când soția mea și cu mine ne întâlnim cu un cuplu, conversația deviază în direcția soțiilor care lucrează. Doamna S. lucrase câțiva ani înainte să se căsătorească și îi plăcuse cu adevărat.

„Dar acum“, spunea ea, „am doi copii elevi, o casă de administrat, de gătit pentru toată lumea. Pur și simplu nu am timp.“

Apoi, într-o duminică seara, domnul și doamna S. cu copiii au avut un accident de mașină. Doamna S. și copiii au scăpat doar cu răni grave, dar domnul S. a suferit o lovitură extrem de puternică la coloană care l-a lăsat handicapat pe viață. Acum doamna S. nu avea de ales, trebuia să își ia o slujbă.

Când am revăzut-o, la câteva luni după accident, am rămas uluiți să vedem cât de bine îi merge și cum se adaptase la noile responsabilități.

„Știți“, mi-a spus, „acum șase luni nici nu visam că o să pot să am și grijă de casă și să și lucrez cu normă întreagă. Dar după accident, m-am decis că trebuie să-mi găsesc timp. Credeți-mă, eficiența mea a ajuns la nivel maxim. Am descoperit multe lucruri pe care le făceam și nu trebuiau făcute. Apoi mi-am dat seama că și copiii pot și vor să mă ajute. Am găsit zeci de modalități să economisesc timp, mai puține drumuri la magazine, mai puțin televizor, mai puține telefoane, mai puține activități care îmi mâncau vremea.“

Această experiență ne învață o lecție valoroasă: *Capacitatea este o stare de spirit*. Cât putem face depinde de cât credem că putem face. Când credeți cu tot sufletul

că puteți face mai mult, mintea dumneavoastră gândește creator și vă indică pe ce cale s-o luați.

Un tânăr director de bancă mi-a relatat experiența lui personală legată de „capacitatea de muncă”.

„Unul dintre directorii noștri de la bancă și-a dat demisia și a plecat fără preaviz. În acest fel, departamentul nostru a rămas descoperit. Rămânea un post important liber, iar activitățile legate de acest post nu puteau fi amânate sau lăsate deoparte.

La o zi după demisie, am fost chemat de vicepreședintele departamentului. Mi-a explicat că vorbise deja cu alte două persoane din grupul meu rugându-le să împartă între ele activitatea fostului angajat până vom găsi un înlocuitor. «Nici unul nu a refuzat categoric», a spus vicepreședintele, «dar toți mi-au spus că sunt prinși până peste cap cu propriile lor activități presante. Mă întreb dacă ai putea prelua dumneata o parte din sarcinile suplimentare pentru o vreme?»

Pe toată perioada carierei mele, am avut timp să învăț că nu trebuie niciodată să refuzăm o ofertă care seamănă cu o ocazie bună. Deci, am fost de acord și am promis că mă voi strădui cât pot să mă descurc cu treaba în plus și să îmi îndeplinesc și îndatoririle prezente. Vicepreședintele s-a arătat foarte mulțumit.

Am ieșit din biroul acela știind că îmi asumasem o mare responsabilitate. Eram la fel de ocupat ca și ceilalți doi colegi de departament care nu acceptaseră această sarcină suplimentară. Dar eram hotărât să găsesc o modalitate să mă descurc cu amândouă slujbele. Mi-am terminat lucrul în acea după-amiază și, după închiderea birourilor, am început să mă gândesc cum îmi pot spori eficiența personală. Am luat un creion și am început să scriu toate ideile care-mi treceau prin cap.

Și știți, am notat câteva idei chiar foarte bune: cum ar fi un aranjament cu secretara mea pentru a canaliza toate telefoanele de rutină la o anumită oră în fiecare zi, toate apelurile care mă solicitau în afara biroului la o alta, pentru a-mi reduce perioada obișnuită de conferință de la 15 minute la 10, pentru a concentra toate dic-tările într-un moment special în fiecare zi. Am desco-perit și că secretara mea putea — și chiar dorea — să preia o mulțime de detalii care mie îmi luau timp.

Dețineam slujba mea actuală de peste doi ani și, sin-cer vorbind, am rămas uimit să descopăr câtă inefi-ciență lăsasem să se strecoare în îndeplinirea ei.

Peste doar o săptămână, dictam de două ori mai multe scrisori, răspundeam la un număr de apeluri mai mare cu 50 la sută, asistam la un număr de întâlniri mai mare cu același procent — și toate fără un efort sporit.

Au mai trecut vreo două săptămâni. Am fost chemat de vicepreședinte. M-a felicitat pentru calitatea activi-tății mele. A continuat spunând că analizase dosarele multor persoane din interiorul sau din afara băncii, dar nu găsisese încă omul potrivit. Apoi mi-a mărturisit că discutase deja cu membrii comitetului executiv al băncii, iar ei îl autorizaseră să combine cele două slujbe, să mi le încredințeze mie pe amândouă și să-mi ofere un salariu considerabil mai mare.

Mi-am dovedit mie însumi că pot face exact ceea ce cred că sunt în stare să fac.“

Capacitatea *este* într-adevăr o stare de spirit.

Se pare că în fiecare zi se întâmplă astfel de lucruri în caruselul amețitor al afacerilor. Șeful cheamă un angajat și îi spune că trebuie să preia o sarcină în plus. Apoi îi spune: „Știu că ai multă treabă, dar te poți ocupa și de asta?“ Prea des angajatul îi răspunde: „Îmi

pare groaznic de rău, dar sunt prea ocupat acum. Aș vrea să mă ocup și de asta, dar n-am o clipă liberă.”

În condițiile date, șeful nu își sancționează angajatul, căci e vorba de „muncă suplimentară”, ca să spunem așa. Dar el știe că cineva trebuie să se ocupe de această activitate și va căuta în continuare până va găsi un angajat care e la fel de ocupat ca toți ceilalți, dar simte că poate duce mai mult. Acesta este tipul de angajat care va fi promovat.

În afaceri, acasă, în societate, combinația de succes este *faceți mai bine ceea ce faceți* (îmbunătățiți calitatea muncii) și *faceți mai mult din ceea ce faceți* (măriți cantitatea muncii).

*V-ați convins că rentează să lucrați mai mult și mai bine? Atunci experimentați cei doi pași ai următoarei proceduri:*

1. Acceptați cu entuziasm ocazia de a face mai mult. Fiți măgulit dacă vi se cere să vă asumați încă o responsabilitate. Acceptând mai multă responsabilitate la serviciu, veți ieși în evidență și vă veți demonstra valoarea reală. Acceptați dacă vă roagă vecinii să-i reprezentați într-o problemă civică. Vă ajută să deveniți un conducător în comunitatea dumneavoastră.

2. Apoi, concentrați-vă asupra întrebării „Cum pot lucra mai mult?”. Răspunsurile creatoare vor sosi. Unele dintre acestea ar putea fi o mai bună planificare și organizare a muncii dumneavoastră actuale sau identificarea unor scurtături inteligente în activitățile dumneavoastră de rutină, sau poate inspirația de a renunța în totalitate la activități secundare. Dar, permiteți-mi să repet, soluția ce vă va ajuta să lucrați mai mult va apărea.

Strategia mea personală constă în acceptarea oarbă a următoarei judecăți: Dacă vreți să vă asigurați că o anumită activitate va fi îndeplinită, lăsați-o în seama unui

om ocupat. Refuz să lucrez la proiecte importante cu oameni care au mult timp liber. Am învățat dintr-o experiență dureroasă și costisitoare că persoana ce dispune de mult timp liber este un partener de lucru complet ineficient.

Toți oamenii competenți și de succes pe care îi cunosc sunt ocupați. Când demarez ceva, orice proiect, alături de ei, știu că va fi îndeplinit cu bine.

Am învățat în zeci de ocazii că pot conta pe seriozitatea unui om ocupat. Dar cei ce „au tot timpul din lume” la dispoziție m-au dezamăgit adeseori.

Directorii progresiști din lumea afacerilor se întreabă: „Ce putem face spre a îmbunătăți randamentul activității prestate?” De ce să nu ne întrebăm și noi: „Ce putem face ca să ne îmbunătățim propriul randament?” Mintea noastră va zămisli soluții creatoare.

Am descoperit ceva după sute de interviuri cu oameni din toate clasele sociale: cu cât persoana respectivă e mai importantă, cu atât e mai dispusă să vă încurajeze pe *dumneavoastră* să vorbiți; cu cât e mai ne semnificativă, cu atât simte nevoia să vă țină o predică.

Oamenii însemnați monopolizează *ascultarea*.

Oamenii neînsemnați monopolizează *discuția*.

Rețineți, de asemenea: conducătorii de prim rang din toate domeniile își ocupă mult mai mult timp cerând sfaturi decât dându-le. Înainte ca un șef să ia o hotărâre întreabă: „Ce crezi despre asta?”, „Tu ce mă sfătuiești?”, „Ce-ai face tu dacă ai fi în locul meu?”, „Cum ți se pare?”.

Gândiți-vă la următorul lucru: un conducător este o mașinărie umană de luat hotărâri. Și, ca să fabricăm orice, ne trebuie materie primă. În elaborarea deciziilor creatoare, materia primă este reprezentată de ideile și

sugestiile ce vin din partea celorlalți. Nu vă puteți aștepta, desigur, ca ceilalți să vă ofere soluții pe tavă. Nu acesta este motivul esențial pentru care întrebați și ascultați. Ideile celorlalți vă inspiră pentru propriile dumneavoastră idei, deci mintea dumneavoastră este creatoare.

Am participat de curând, în calitate de instructor de personal, la un seminar de pregătire a directorilor. Seminarul era compus din 12 ședințe. Unul dintre elementele de interes al fiecărei întâlniri era o discuție de 15 minute susținută de unul dintre directori pe tema „Cum mi-am rezolvat cea mai presantă problemă de conducere”.

La al nouălea seminar, directorul căruia îi venise rândul, vicepreședintele unei companii importante de prelucrare a laptelui, a făcut altceva; în loc să ne spună cum și-a rezolvat problema, și-a anunțat subiectul cu titlul: „Am nevoie de sprijin ca să rezolv cea mai presantă problemă de conducere cu care m-am confruntat vreodată.” Și-a expus problema rapid și a cerut idei de la membrii grupului în scopul rezolvării ei. Pentru a se asigura că a consemnat toate ideile sugerate, și-a adus un stenograf în cameră ca să noteze tot ce se discută.

Am stat de vorbă mai târziu cu acest om și l-am felicitat pentru abordarea sa unică. Replica lui a fost: „În acest grup sunt mulți oameni inteligenți. Mi-am dat seama că e o ocazie să adun câteva idei. Se poate prea bine ca vreo idee a cuiva să-mi ofere indiciul de care am nevoie ca să rezolv problema.”

Remarcați: acest director și-a expus problema, apoi a *ascultat*. Acționând astfel, el și-a adunat niște materie primă pentru elaborarea unei hotărâri și, în plus, ceilalți directori din public au savurat discuția, căci le-a dat posibilitatea să intervină.

Afacerile de succes investesc sume uriașe în sondarea pieței. Întreabă consumatorii care este gustul, calitatea, mărimea și aspectul unui produs. Ascultându-i, le vin idei clare pentru a face produsul mai comercial. Capătă sugestii cu privire la ce să le spună consumatorilor despre produs în clipul publicitar. Procedul de a scoate în vânzare produse de succes este următorul: strângeți cât de multe păreri se poate, ascultați-i pe viitorii cumpărători ai produsului, apoi gândiți proiectarea și publicitatea acestuia, cu scopul de a-i mulțumi pe ceilalți.

Am văzut recent într-un birou o pancartă pe care scria: „Pentru a-i vinde lui John Brown ceea ce cumpără John Brown, trebuie să vedeți lucrurile prin ochii lui John Brown.” Și ce cale mai bună să dobândiți viziunea lui decât să-l întrebați și să-l ascultați în ceea ce are de spus?

Urechile dumneavoastră sunt dispozitive de captare. Ele furnizează minții dumneavoastră materia primă care poate fi transformată în putere creatoare. Dacă vorbim, nu învățăm nimic. Dar ceea ce putem învăța întrebând și ascultând e nelimitat.

Încercați acest program în trei etape care vă consolidează creativitatea prin intermediul întrebărilor și ascultării.

1. Încurajați-i pe ceilalți să vorbească fie în dialoguri personale, fie în întâlniri în grup, atrageți oamenii cu solicitări minore precum „Povestiți-mi despre experiența dumneavoastră...” sau „Ce credeți că e de făcut cu...?” sau „Care credeți că este ideea principală?” Dacă îi încurajați pe ceilalți să vorbească, obțineți o dublă victorie: mintea dumneavoastră absoarbe materia primă pe care o puteți folosi în scopul elaborării gândurilor creatoare,



dar și pentru a câștiga prieteni. Nu există cale mai sigură de a-i face pe ceilalți să vă placă decât să-i încurajați să vorbească cu dumneavoastră.

2. Verificați-vă propriile idei prin întrebări. Lăsați-i pe ceilalți să vă ajute să vă șlefuiți și să vă lustruiți ideile. Folosiți abordarea de tip ce-credeți-despre-asta. Nu fiți dogmatic. Nu enunțați o idee nouă ca și cum ați înfățișa-o pe o tavă aurită. Mai întâi, faceți o muncă individuală de cercetare. Vedeți cum reacționează asociații dumneavoastră. Dacă acționați astfel, veți obține în final o idee mai bună.
3. Concentrați-vă asupra a ceea ce spune celălalt. Ascultarea înseamnă mai mult decât să vă țineți gura închisă. Când ascultați, vă lăsați mintea pătrunsă de cuvintele rostite. Prea adeseori oamenii pretind că ascultă când, de fapt, nu ascultă deloc. Așteaptă numai ca celălalt să facă o pauză ca să poată lua cuvântul. Concentrați-vă asupra lucrurilor spuse de cel ce vorbește. Evaluați-le. Astfel vă adunați hrana minții.

Din ce în ce mai multe universități prestigioase organizează programe avansate de instruire în munca de conducere pentru directorii marcanți din domeniul afacerilor. După cum spun sponsorii, marele beneficiu al acestor programe nu este că directorii preiau formule pe tavă cu care își pot îndeplini îndatoririle cu mai multă eficiență. Cel mai mult ei profită de pe urma ocaziei de a schimba și a discuta idei noi. Multe dintre aceste programe le cer directorilor să locuiască împreună în camere studențești, încurajând astfel discuțiile libere. Într-un cuvânt, directorii beneficiază cel mai mult de *stimularea* pe care o primesc.

Anul trecut, am susținut două conferințe în Atlanta, la un curs de o săptămână pentru directorii comerciali, sponsorizat de Asociația Națională a Directorilor Comerciali. După doar câteva săptămâni, m-am întâlnit cu un prieten comis-voiajor care lucra pentru unul dintre directorii comerciali care participase la cursuri.

„Voi, cei de la curs, ați reușit fără îndoială să oferiți directorilor un ajutor important în scopul unei mai bune conduceri a companiei”, mi-a spus tânărul meu prieten. Curios, l-am întrebat ce anume schimbări remarcase. Mi-a enumerat o serie întregă de lucruri — o revizuire a planului de compensații, întruniri comerciale de două ori în loc de o dată pe lună, legitimații noi și articole de papetărie pentru afaceri, o schimbare în domeniul vânzărilor — nimic din toate acestea nefiind menționat expres în programul de instruire. Directorul comercial nu cumpăraseră tehnici la conservă. În schimb, achiziționaseră ceva cu mult mai valoros, stimulul de a obține idei ce sivesc direct propriei sale organizații.

Un tânăr contabil ce lucra pentru un fabricant de vopsea mi-a povestit o aventură ce i-a adus mult succes și care i-a ajutat și pe ceilalți să obțină idei însemnate.

„Nu m-au interesat niciodată prea mult proprietățile imobiliare”, mi-a spus el. „Sunt contabil profesionist de câțiva ani și mă interesează mult profesia mea. Într-o zi, un prieten agent de vânzări-cumpărări de astfel de proprietăți m-a invitat la un prânz organizat de unul dintre grupurile de agenți comerciali din oraș.

În acea zi, cel ce urma să ia cuvântul era un om mai în vârstă care fusese părtaș la creșterea orașului. Subiectul tratat de el se numea «Următorii douăzeci de ani». A prezis că metropola va cuprinde și terenul de fermă de la periferie. A mai prezis că va fi o cerere record pentru ceea ce numea el ferme de dimensiuni aristocratice de la 2 la 5 acri, suficient de mari pentru ca

omul de afaceri sau industriașul să aibă o piscină, cai, o grădină și alte hobby-uri care necesită spațiu.

Discursul acestui om m-a stimulat cu adevărat. Tot ce a descris el era exact ceea ce îmi doream eu. În următoarele câteva zile mi-am întrebat câțiva prieteni ce ar crede dacă într-o zi s-ar vedea în posesia unei proprietăți cu o suprafață de 5 acri. De la toți cei cu care am vorbit am obținut aceeași reacție: «Mi-ar plăcea enorm de mult.»

M-am gândit în continuare, încercând să găsesc o soluție de a obține profit de pe seama acestei idei. Apoi, într-o zi, în drum spre serviciu, am găsit deodată răspunsul. De ce n-aș cumpăra o fermă ca s-o împart pe urmă în proprietăți mai mici? M-am gândit că terenul ar renta mai mult în părți mai mici decât întreg.

La vreo 35 de kilometri de centrul orașului, am găsit o fermă cu suprafața de 50 de acri la prețul de 8 500 \$. Am cumpărat-o, achitând prima rată de o treime din bani și aranjând o ipotecă pentru restul plății cu fostul proprietar.

Apoi, acolo unde nu erau copaci am plantat puiți de pin. Am făcut asta pentru că un agent imobiliar care simte că are un cuvânt de spus mi-a mărturisit: «În zilele noastre, oamenii vor copaci, mulți copaci!»

Am vrut ca eventualii mei cumpărători să-și vadă proprietatea împădurită în câțiva ani cu pini falnici.

Apoi am angajat un topograf să împartă cei 50 de acri în terenuri de 10 acri.

Eram gata să încep vânzarea. Am luat adresele multor directori tineri din oraș și am început o campanie de expediere directă la scară redusă. Am evidențiat cum, pentru doar 3 000 \$, prețul unui teren mic în oraș, și-ar putea cumpăra o moșie. Am descris și potențialul de recreere și viață împlinită acolo.

În șase săptămâni, lucrând doar seara și la sfârșit de săptămână, am vândut toate cele 10 terenuri. Venitul total, 30 000 \$. Costurile integrale, inclusiv terenul, publicitatea, supravegherea și cheltuielile legale: 10 400 \$. Profit: 19 600 \$.

Am scos un profit bun pentru că am acceptat ideile altor oameni inteligenți. Dacă n-aș fi acceptat invitația la acel prânz cu un grup de oameni complet străini de interesele mele profesionale, n-aș fi putut zămisli acest plan de succes care mi-a adus profit.

Există multe modalități de a ne stimula mintea, dar iată două dintre ele pe care le puteți integra în stilul dumneavoastră de viață.

Mai întâi, integrați-vă și mergeți la întâlniri regulate cu cel puțin o categorie profesională care vă stimulează în zona dumneavoastră de activitate. Țineți-vă pe aproape de cei al căror scop în viață este succesul și învățați de la ei. Aud foarte adesea cuvintele „Azi am auzit o idee grozavă la întâlnirea...”, sau „În întâlnirea de ieri am început să mă gândesc...”. Rețineți, o minte care se hrănește doar cu propriile gânduri este adeseori subnutrită, slăbește și devine incapabilă de o gândire progresistă și creatoare. Stimularea din alte direcții este o hrană excelentă a minții.

În al doilea rând, integrați-vă și participați la întâlnirile cel puțin ale unui grup care nu face parte din aria dumneavoastră profesională. Dacă vă veți asocia cu oameni de alte meserii, veți avea un orizont de gândire mai larg și o perspectivă mai amplă. V-ar surprinde să aflați în ce măsură vă stimulează gândirea legată de slujbă un contact regulat cu persoane care nu se ocupă de aceleași activități.

Ideile sunt roadele gândirii dumneavoastră. Dar ele trebuie împlânzite și puse la treabă pentru a profita de pe urma valorii lor.

În fiecare an, un stejar produce suficiente ghinde pentru a popula o pădure de mărime medie. Totuși, dintre toate aceste semințe, poate doar una sau două vor crește și vor deveni stejari. Veverițele distrug majoritatea ghindelor, iar pământul uscat de sub copac nu dă semințelor rămase mari șanse de a începe o viață nouă.

La fel se întâmplă și cu ideile. Foarte puține dintre ele dau roade. Ideile sunt foarte perisabile. Dacă nu suntem atenți, veverițele (oamenii cu gânduri negative) vor distruge majoritatea lor. Ideile necesită o îngrijire specială de la naștere până când devin modalități practice de îmbunătățire a lucrurilor. Folosiți aceste trei modalități pentru a vă domina și a vă cultiva ideile:

1. Nu lăsați ideile să vă scape printre degete. Scrieți-le. În fiecare zi se nasc o mulțime de idei bune doar ca să moară în câteva clipe pur și simplu pentru că nu au fost scrise. Memoria nu este un ajutor de nădejde când vine vorba de păstrarea și protejarea ideilor. Purtați cu dumneavoastră un bloc-notes sau niște fișe. Când vă vine o idee, notați-o. Am un prieten care călătorește mult; poartă cu el un carnetel astfel încât să poată scrie orice idee în clipa în care îi trece prin cap. Oamenii cu minți fertile, creatoare știu că o idee bună poate apărea în orice moment, oriunde. Nu lăsați să vă scape ideile; veți distruge fructele gândirii dumneavoastră. Notați-le.
2. Apoi, recapitulați-vă ideile. Înregistrați aceste idei într-un dosar activ. Dosarul poate fi un birou elegant sau un sertar, dar și o cutie de pantofi va fi la fel de bună. Întocmiți un dosar și apoi inspectați-vă depozitul cu regularitate. S-ar putea ca revizuiindu-vă ideile să găsiți motive solide pentru care unele sunt complet lipsite de valoare. Dați-le deoparte. Dar atâta vreme cât ideea promite ceva, păstrați-o.

3. Cultivați-vă și fertilizați-vă ideea. Acum lăsați-vă ideea să crească. Gândiți-vă. Puneți-o în relație cu alte idei înrudite. Citiți orice puteți găsi care să fie în vreun fel înrudit cu ideea dumneavoastră. Investigați toate punctele de vedere. Apoi, când vine vremea, folosiți-o în beneficiul dumneavoastră, al slujbei, al viitorului dumneavoastră.

Când unui arhitect îi vine o idee pentru o clădire nouă, face mai întâi un proiect. Când o persoană creativă din domeniul publicitar are o idee nouă pentru un clip de televiziune, o pune sub formă de schiță de acțiune, un fel de benzi desenate care sugerează faza finală a ideii. Scriitorii cu idei pregătesc o schiță preliminară.

Rețineți: Formulați-vă ideea pe hârtie. Pentru asta, aveți două motive excelente. Când ideea se conturează, o puteți literalmente privi, îi puteți vedea fisurile și puteți vedea de ce are nevoie ca s-o șlefuiți în formă definitivă. Apoi, ideile trebuie „vândute” cuiva: clienților, angajaților, șefului, prietenilor, colegilor de club, investitorilor. Cineva trebuie să vă „cumpere” ideea; altfel, e lipsită de valoare.

Într-o vară, am fost contactat de doi vânzători de asigurări pe viață. Amândoi doreau să lucreze la programul meu de asigurări. Amândoi au promis să se întoarcă cu un plan pentru a face toate schimbările necesare. Primul agent mi-a oferit doar o prezentare orală. Mi-a spus totul în cuvintele de care aveam nevoie. Dar, în curând, m-am simțit derutat. A pomenit de taxe, de opțiuni, de securitate socială, de toate detaliile tehnice ale programului de asigurare. Sincer să fiu, m-a pierdut undeva pe drum și a trebuit să-l refuz.

Al doilea agent a folosit o abordare diferită. Își redactase sugestiile sub formă de tabele. Toate detaliile

au fost consemnate sub formă de diagramă. I-am înțeles propunerile ușor și repede pentru că le-am putut vizualiza.

Hotărâți-vă să vă formulați ideile într-o formă comercială. O idee redată sub formă de imagine sau diagramă are mult mai multă putere de vânzare decât dacă ar fi prezentată doar în formă orală.

**ÎN CONCLUZIE, FOLOSIȚI ACESTE INSTRUMENTE ȘI GÂNDIȚI CREATOR**

- 1** Credeți în capacitatea dumneavoastră de a realiza ceva. Când credeți că puteți face ceva mințea dumneavoastră va găsi soluții. Crezând într-o soluție, pregătiți calea către aplicarea ei.
- 2** Nu lăsați ca tradiția să vă paralizeze mințea. Fiți receptiv la idei noi. Experimentați. Încercați abordări noi. Credeți în progres în tot ceea ce faceți.
- 3** Întrebați-vă zilnic: „Cum pot lucra mai bine?”. Auto-perfecționarea nu are limite. Când vă puneți întrebarea „Cum pot lucra mai bine?”, se vor ivi răspunsuri solide. Încercați și veți vedea.
- 4** Întrebați-vă: „Cum pot face mai mult?” Capacitatea *este* o stare de spirit. Dacă vă puneți această întrebare, declanșați în mințea dumneavoastră mecanisme de a descoperi scurtături inteligente. Combinația de succes în afaceri este: Faceți ceea ce știți să faceți mai bine (îmbunătățiți calitatea muncii prestate) și Faceți mai mult din ceea ce faceți mai bine (măriți cantitatea muncii prestate).
- 5** Exersați întrebările și ascultarea. Întrebați și ascultați și veți obține materia primă ce vă va conduce către hotărâri solide. Rețineți: oamenii importanți monopolizează *ascultarea*; oamenii neînsemnați monopolizează *discuția*.

**6** Lărgiți-vă orizontul de gândire. Autostimulați-vă. Asociați-vă cu oameni care vă pot ajuta să vă vină idei noi, noi modalități de a face ceva. Înconjurați-vă de oameni cu interese profesionale și sociale diferite.



# 6

## Sunteți ceea ce credeți dumneavoastră că sunteți

E evident. O mare parte din comportamentul uman este deconcertant. V-ați întrebat vreodată de ce un vânzător își întâmpină un cumpărător cu un grăbit: „Da, domnule, vă pot fi de folos cu ceva?” și pe altul îl ignoră complet? Sau de ce un bărbat deschide mereu ușa unei femei, dar niciodată altelea? Sau de ce un angajat îndeplinește bucuros instrucțiunile unui șef, dar mormăie prosteste când altul îl pune să facă ceva? Sau de ce suntem mai atenți la ce spune o anumită persoană, dar nu o alta?

Priviți în jur. Veți vedea persoane cărora li se aplică tratamentul „Ei, băietel!” sau „Salut, amice!”, în vreme ce altora li se răspunde cu un sincer și important „Da, să trăiți!” Fiți atenți. Veți remarca faptul că unii impun încredere, loialitate și admirație, iar alții nu.

Fiți și mai atenți, și veți mai remarca și că persoanele care sunt tratate cu mai mult respect au și mai mult succes.

Cum se poate explica acest lucru? Totul se poate concentra într-un singur cuvânt: *gândirea*. Gândirea aduce *reală* diferență. Cei din jur văd în noi ceea ce vedem noi înșine în propria persoană. Suntem tratați așa cum *credem* că merităm.

Gândirea este *într-adevăr* sursa de diferență. Cel care se crede inferior, indiferent de calificarea sa, este inferior. Gândirea este responsabilă de acțiuni. Dacă cineva se simte inferior, se va comporta ca atare și nici o spomială, nici o cacialma nu va ascunde acest sentiment esențial multă vreme. Cel care se simte neînsemnat *devine neînsemnat*.

Pe de altă parte, cel care se crede în stare să ia lucrurile în propriile mâini *va fi capabil* să le rezolve.

Ca să ne simțim importanți, trebuie să *credem* că suntem importanți, să credem asta *cu tot sufletul*. Iată mecanismul logic:

Modul în care gândiți vă determină comportamentul.

La rândul său, de acest comportament depinde:

*Cum vă vor trata ceilalți.*

Asemenea altor faze din programul dumneavoastră personal de obținere a succesului, câștigarea respectului este un pas extraordinar de simplu. Și, cu cât vă respectați mai mult, cu atât veți fi mai respectat. Testați acest principiu. Îl respectați mult pe individul de pe Skid Row? Bineînțeles că nu. De ce? Pentru că bietul de el nu se respectă pe sine însuși. Se lasă să piară din lipsă de respect de sine.

Respectul de sine se vede în tot ceea ce facem. Să ne concentrăm acum asupra câtorva dintre căile specifice de a ne spori respectul de sine și, în consecință, de a fi mai respectați de ceilalți.

*Arătați important* — *vă ajută să vă gândiți la lucruri importante*. Regulă: Rețineți că aspectul exterior „vorbește”. Asigurați-vă că spune lucruri pozitive despre dumneavoastră. Nu plecați niciodată de acasă fără să vă asigurați că arătați exact așa cum doriți să fiți.

Unul dintre cele mai frumoase clișee publicitare pe care le-am văzut vreodată sună astfel: „Îmbrăcați-vă corect. Nu vă puteți permite să n-o faceți.” Este sponsorizat de Institutul American de Vestimentație pentru Bărbați și copii. Acest slogan merită să fie înrămat în toate birourile, sălile de conferințe, dormitoare, cancelariile și clasele din America. Un polițist se confesează într-un articol publicitar. El spune:

De obicei îți dai seama că un puști e vagabond după felul în care arată. Bineînțeles că nu e prea corect, dar așa se întâmplă: în zilele noastre, oamenii judecă un tânăr după felul în care e îmbrăcat. Și, de îndată ce un tânăr a fost etichetat, e greu să își mai schimbe cineva părerea despre el. Uitați-vă la fiul dumneavoastră. Priviți-l prin ochii profesorului său sau al vecinilor. Ar putea ei să-și facă o părere greșită după felul în care se îmbracă? Sunteți siguri că arată bine, că *se îmbracă* corect oriunde se duce?

Desigur că acest articol se referă în primul rând la copii. Dar poate fi aplicat și la adulți. În propoziția care începe cu *Priviți-l*, înlocuiți *pe el* cu *dumneavoastră*, *său* cu *al dumneavoastră*, *profesorului* cu *șefului*, *vecinilor* cu *asociaților* și recitiți propoziția. *Priviți-vă prin ochii șefului dumneavoastră sau ai asociaților*.

Costă atât de puțin să fiți exacti. Luați sloganul în sensul său literal. Interpretați-l în următorul sens: Îmbrăcați-vă cum trebuie; e *întotdeauna* profitabil. Rețineți: arătați important pentru că vă ajută să vă gândiți la lucruri importante.

Folosiți vestimentația ca pe un instrument care vă va binedispune, vă va reda încrederea în dumneavoastră. Un fost profesor de psihologie de-al meu dădea următorul sfat studenților săi în ultima clipă dinaintea examenelor de an: „Îmbrăcați-vă elegant pentru această ocazie importantă. Cumpărați-vă o cravată nouă. Călcați-vă

costumul. Lustruiți-vă pantofii. Puneți-vă la punct înfățișarea, căci asta vă va ajuta să vă puneți la punct gândurile.”

Profesorul își cunoaște metoda psihologică perfect. Nu face nici o greșală. Comportarea dumneavoastră în plan fizic vă afectează starea interioară. Felul cum arătați afectează modul în care gândiți și simțiți.

Mi s-a spus că toți băieții trec prin „faza pălăriei”. Adică folosesc pălării ca să semene mai mult cu persoana sau personajul pe care și l-au ales ca ideal. Îmi voi aminti mereu de o întâmplare, apropo de asta, pe care am trăit-o alături de propriul meu fiu, Davey. Într-o zi, mi-a spus că ține morțiș să semene cu Călărețul Singuratic, dar nu avea o pălărie potrivită.

Am încercat să-l conving să o înlocuiască. Reacția lui a fost: „Dar, tată, nu pot *gândi* asemenea Călărețului Singuratic dacă nu am o pălărie ca a lui.”

În cele din urmă, am cedat și i-am cumpărat pălăria pe care și-o dorea. Evident, mulțumită pălăriei, era o copie fidelă a Călărețului Singuratic.

Acea întâmplare îmi revine mereu în minte pentru că este o dovadă perfectă a efectului pe care îl are înfățișarea asupra gândirii. Oricine a făcut armata știe că un soldat simte și gândește ca un soldat când poartă uniformă. O femeie e mai dispusă să meargă la o petrecere când poartă o rochie adecvată. Un comis-voiajor mi-a explicat astfel ceea ce crede: „Nu mă pot simți prosper — și dacă vreau să închei vânzări importante trebuie să mă simt astfel — cu excepția cazului în care știu că și arăt astfel.”

Felul în care arătați vă spune ceva; dar vorbește și altora. Îi ajută pe ceilalți să-și formeze o părere despre dumneavoastră. Teoretic, e plăcut să auziți că oamenii ar trebui să se ghideze după intelectul cuiva și nu după

hainele lui. Dar nu vă lăsați înșelat. Oamenii vă vor evalua întotdeauna după criteriul înfățișării. Înfățișarea dumneavoastră este *primul* criteriu de evaluare pe care îl au ceilalți oameni. Iar *prima* impresie dăinuie, indiferent de perioada pe care o necesită pentru a se forma.

Am observat într-o zi într-un magazin universal o tonetă de struguri fără sâmburi care costau 15 cenți jumătatea de kilogram. Alături erau niște struguri care mie mi se păreau identici, de data aceasta ambalați în pungi de plastic, care costau 35 de cenți kilogramul.

L-am întrebat pe tânărul vânzător: „Care e diferența dintre strugurii care costă 15 cenți jumătatea de kg și cei de 35 de cenți kilogramul?”

„Diferența”, mi-a răspuns el, este ambalajul de plastic. „Vindem de două ori mai mulți struguri în pungi de plastic. În acest fel, arată mai bine.”

Gândiți-vă la acest exemplu data viitoare când încercați să vă puneți în valoare. Dacă sunteți corect „ambalați”, aveți mai multe șanse să vindeți și la un preț mai mare.

Concluzia este: cu cât sunteți ambalați mai bine, cu atât mai bine veți fi acceptați de către public.

Mâine, uitați-vă mai atent cine este tratat cu mai mult respect și politețe în restaurante, autobuze, holuri aglomerate, magazine și la serviciu. Oamenii își privesc semenii, îi apreciază rapid, adeseori în zona subconștientului, și se comportă ca atare.

Ne uităm la unii oameni și abia le adresăm un „Măi băiete”. Ne uităm la alții și le răspundem cu un smerit „Da, să trăiți!”.

Da, înfățișarea unei persoane vorbește cu adevărat. Înfățișarea unei persoane bine îmbrăcate spune doar lucruri pozitive. Le comunică oamenilor: „Iată o persoană însemnată: inteligentă, prosperă și de încredere.

Putem aprecia un astfel de om, îi putem acorda încrederea noastră. Se respectă pe el însuși și îl respect și eu.”

Înfățișarea unui om în zdrențe ne comunică lucruri negative. Se subînțelege următorul mesaj: „Iată un individ care nu se descurcă deloc. E neglijent, ineficient, neînsemnat. Nu e mai mult decât o persoană mediocră. Nu merită un respect special. E obișnuit să fie bruscat și împins de colo-colo.”

Când pun accentul pe sfatul „Respectați-vă înfățișarea” în cadrul programelor de instruire, mi se pune aproape întotdeauna întrebarea: „Aveți dreptate. Înfățișarea *este* importantă. Dar cum credeți că îmi pot permite eu hainele care mi-ar permite într-adevăr să mă simt în largul meu și care ar câștiga respectul din partea celorlalți?”

Această întrebare îi încuie pe mulți. Mi-a creat și mie mari probleme vreme îndelungată. Dar, de fapt, răspunsul este chiar simplu: *Plățiți de două ori mai mult și cumpărați jumătate din cantitatea cu care v-ați obișnuit.* Rețineți acest răspuns. Apoi puneți-l în practică. Aplicați-l când vine vorba să vă cumpărați pălării, costume, pantofi, șosete, haine — toate elementele de vestimentație. Când vine vorba de înfățișarea dumneavoastră, calitatea este cu mult mai importantă decât cantitatea. Din clipa în care veți pune în practică acest principiu, veți vedea că atât respectul dumneavoastră de sine, cât și respectul celorlalți vor lua un avânt nebănuț. Și veți înțelege că, de fapt, vă veți administra banii cu mai multă înțelepciune dacă veți plăti de două ori mai mult pentru jumătate din cantitatea cu care v-ați obișnuit pentru că:

1. Accesoriile dumneavoastră vor trăi de peste două ori mai mult, pentru că sunt de peste două ori mai

bune calitativ, iar regula este că vor emana „calitate” pe toată durata vieții lor.

2. Ce vă veți cumpăra va fi la modă mai mult timp. Așa se întâmplă cu hainele mai bune calitativ.
3. Veți obține sfaturi mai bune. Comerciantul care vinde costume de 200 \$ este mult mai interesat să vă ajute să găsiți accesoriile „potrivite” decât cel ce vinde costume în valoare de 100 \$.

Țineți minte: Înfățișarea dumneavoastră vă vorbește atât dumneavoastră cât și celorlalți. Asigurați-vă că spune: „Iată o persoană care se respectă. E importantă. Tratați-o ca atare.”

Le datorati celorlalți — *dar, ceea ce este mult mai important, vă datorati dumneavoastră înșivă* — să arătați impecabil.

Sunteți ceea ce credeți dumneavoastră că sunteți. Dacă înfățișarea dumneavoastră vă face să vă simțiți inferiori, *veți fi inferiori*. Dacă vă face să gândiți la scară mică, *veți fi neînsemnat*. Arătați excelent și veți avea gânduri excelente și un comportament pe măsură.

*Credeți că munca dumneavoastră este importantă*. Foarte cunoscută este atitudinea pe care au adoptat-o trei zidari în legătură cu activitatea lor. E un exemplu clasic, deci îl vom enunța și aici.

La întrebarea „Ce faci?”, primul zidar a răspuns: „Pun cărămizi.” Al doilea a spus: „Câștig 9,30 \$ pe oră.” Al treilea însă mi-a replicat: „Eu? Păi, construiesc cea mai frumoasă catedrală din lume.”

Povestea nu ne spune ce s-a întâmplat cu acești zidari în câțiva ani, dar dumneavoastră ce credeți că s-a întâmplat? Există șanse ca primii doi zidari să rămână doar atât: zidari. Lor le lipsea viziunea. Le lipsea res-

pectul față de propria slujbă. Nu aveau nimic care să-i poarte mai departe, spre succes.

Dar puteți paria cu ochii închiși că zidarul care s-a văzut construind o catedrală impunătoare nu va rămâne un simplu zidar. Poate că va fi devenit maistru, poate va fi responsabil cu încheierea de contracte sau poate chiar arhitect. A progresat și a urcat trepte ierarhice. De ce? Din cauza modului său de gândire. Zidarul numărul 3 avea acces la canalele de gândire care îl purtau spre împlinire.

Modul de a aborda problema slujbei spune multe despre cineva și despre capacitatea lui de a-și asuma o responsabilitate mai mare.

Un prieten care se ocupă de o firmă însărcinată cu selecția de personal mi-a povestit de curând: „Elementul esențial după care apreciem mai întâi de toate un candidat pentru un post este modul său de abordare a slujbei actuale. Suntem mereu impresionați în mod favorabil când aflăm că un candidat își consideră slujba actuală importantă, chiar dacă ar putea exista câte ceva care să nu-i convină.

De ce? E foarte simplu. Dacă potențialul nostru angajat simte că slujba lui actuală e importantă, e foarte posibil să o considere pe următoarea la fel. Am descoperit o legătură uluitoare de strânsă între respectul pe care cineva îl are față de slujba sa și performanța înregistrată în activitatea pe care o depune.“

Ca și în cazul înfățișării, modalitatea dumneavoastră de abordare a slujbei pe care o aveți vorbește despre dumneavoastră șefilor, asociaților și subalternilor — de fapt, tuturor celor cu care intrăm în contact.

Acum câteva luni, am petrecut câteva ore alături de un prieten care este director de personal pentru un fabricant de instrumente. Am vorbit despre „formarea



oamenilor". Mi-a explicat sistemul său de „evaluare a personalului” și ce învățase el din acest lucru.

„Avem aproape 800 de oameni care nu lucrează în producție”, a început el. „În cadrul sistemului nostru de evaluare a personalului, eu și un asistent al meu intervievăm pe fiecare angajat la fiecare șase luni. Scopul nostru este simplu. Vrem să aflăm cum îl putem ajuta în slujba lui. Credem că e un exercițiu bun, pentru că fiecare persoană care lucrează pentru noi e importantă, altfel nu ar mai fi înscrisă pe ștutul de plată.

Suntem atenți să nu punem întrebări directe angajaților. În schimb, îi încurajăm să vorbească despre orice le pofteste inima. Dorim să obținem impresii sincere. După fiecare interviu, completăm o fișă de evaluare a atitudinilor angajatului legate de aspecte specifice ale slujbei lui.

Iată ce am învățat”, a continuat el. „Angajații noștri se împart în două categorii, grupul A și grupul B, având drept criteriu modul în care își privesc slujba.

Persoanele din grupul B își aleg ca subiecte principale de discuții siguranța, planurile de pensionare ale companiei, politica de concedii medicale, un concediu mai mare, acțiunile concrete pe care le adoptăm pentru a îmbunătăți planurile de asigurări, și dacă vor fi solicitați să lucreze peste program în martie următor ca și în martie trecut. Mai vorbesc despre o mulțime de trăsături neplăcute ale slujbei, despre lucruri care le displac la colegii lor, și așa mai departe. Cei din grupul B — și ei reprezintă cam 80 la sută din totalitatea celor care nu lucrează în producție — își concep slujba ca pe un fel de rău necesar.

Persoanele din grupul A privesc altfel ceea ce fac. Pe ele le interesează viitorul și doresc sugestii concrete în vederea înregistrării unui progres mai rapid. Nu doresc

nimic altceva de la noi decât o șansă. Cei din grupul A gândesc la scară mare. Ei aduc propuneri pentru îmbunătățirea lucrului. Ei concep aceste interviuri din biroul meu ca fiind constructive. În schimb, cei din grupul B sunt adesea de părere că sistemul nostru de evaluare a personalului este doar un mijloc de spălare a creierului, și se bucură să scape de examinare.

Există o modalitate de verificare a atitudinilor pe care eu le identific cu succesul profesional. Toate recomandările de avansări, toate măririle de salariu și privilegiile speciale îmi sunt semnalate de către supraveghetorul direct al angajatului. Și, de fiecare dată, recomandarea sosește pentru o persoană din grupul A. Și iarăși, aproape fără excepție, apar probleme legate de membri ai grupului B.

Cea mai mare provocare în slujba mea”, spune el, „este să încerc să-i ajut pe oameni să treacă din grupul B în grupul A. Cu toate astea, nu e deloc ușor, pentru că nimeni nu poate fi ajutat până nu se convinge că are o slujbă importantă și până nu începe să nutrească gânduri pozitive.”

Aceasta este proba concretă a faptului că sunteți ceea ce credeți că sunteți, ceea ce puterea gândurilor dumneavoastră vă îndeamnă să deveniți. Gândiți-vă că sunteți slab, gândiți-vă că nu aveți ceea ce vă trebuie, că veți pierde, că sunteți cotate la mâna a doua — gândiți acest lucru și sunteți condamnat la mediocritate.

În loc de asta, gândiți: *Sunt important. Am toate calitățile necesare. Sunt un profesionist de primă clasă. Munca mea e importantă.* Gândiți astfel și vă îndreptați direct spre succes.

Cheia marii încercări soldate cu obținerea a ceea ce vă doriți se află într-o atitudine pozitivă față de dumneavoastră înșivă. Acțiunile dumneavoastră constituie

singura bază reală de judecată a capacităților dumneavoastră. Iar acțiunile dumneavoastră nu sunt controlate decât de gânduri.

*Sunteți ceea ce credeți că sunteți.*

Puneți-vă câteva clipe în pielea unui șef și întrebați-vă ce persoană ați recomanda pentru avansare:

1. Secretara care, atunci când directorul nu e la birou, își petrece timpul citind reviste sau una care folosește acest răgaz ca să se ocupe de toate fleacurile ce îl vor ajuta pe director să se descurce mai ușor când se întoarce?

2. Angajatul care spune: „Și ce, pot oricând să-mi aleg altă slujbă. Dacă nu le place cum îmi fac treaba, îmi dau demisia și gata”, sau cel care consideră critica drept constructivă și încearcă sincer să presteze o muncă de calitate superioară?

3. Vânzătorul care spune unui client: „Hm, fac ceea ce mi se spune să fac. Mi-au spus să vin și să vă întreb dacă aveți nevoie de ceva”, sau vânzătorul care spune „Domnule Brown, mă aflu aici ca să vă ajut”?

4. Șeful care îi spune angajatului: „Sincer să fiu, nu-mi prea place slujba mea. Divizii ăia îmi dau dureri de cap. În jumătate din cazuri nici nu știu despre ce vorbesc”, sau supraveghetorul care spune: „Sunt necazuri la orice slujbă. Dar, îți spun eu, ăștia din conducerea noastră știu ce fac. O să ne fie bine”?

Nu vă e clar de ce mulți nu avansează în toată viața lor? Doar modul lor de gândire îi ținutiese acolo unde sunt.

Un director de companie publicitară mi-a povestit odată despre eforturile agenției sale de a ajuta angajații noi, fără experiență, să „se adapteze”.

„Compania noastră crede”, spunea el, „că e cel mai bine să începem instruirea inițială a tinerilor absolvenți de colegiu, punându-i să lucreze mai întâi în departamentul de corespondență. Desigur că nu facem acest lucru deoarece suntem de părere că e nevoie de patru ani de facultate pentru transportul poștei dintr-un birou în altul. Scopul nostru este să arătăm noului angajat cât mai multe activități care fac parte din munca de agenție. După ce se obișnuiește, îi încredințăm o altă sarcină.

Dar, din când în când, chiar după ce i-am explicat pe îndelete de ce îi încredințăm mai întâi corespondența, câte un tânăr simte că această slujbă nu este pe măsura lui și că îl face să-și piardă din importanță. Când se întâmplă astfel, știm cu siguranță că nu am ales persoana potrivită. Dacă îi lipsește perspectiva necesară pentru a-și da seama că acest pas este necesar și indispensabil pentru a accede la însărcinări mai importante, e evident că nu are un viitor în agenția noastră.”

Rețineți, directorii răspund la întrebarea *Cum s-ar descurca într-o slujbă mai importantă?* răspunzându-și mai întâi la *Cum se descurcă în activitatea lui actuală?*

Iată niște afirmații logice, solide, clare și simple. Citiți-le de cel puțin 5 ori înainte să mergeți mai departe:

O persoană care crede că slujba lui este importantă  
Primește semnale mentale care îl ajută să progreseze;  
Iar o activitate mai eficientă înseamnă  
Mai multe avansări, mai mulți bani, mai mult prestigiu,  
mai multă fericire.

Am observat cu toții cât de repede înregistrează copiii atitudinile, obiceiurile, temerile și gusturile părinților. Fie ele preferințe culinare, ticuri, opinii politice ori religioase sau orice alt tip de comportament, copilul este o oglindă vie a modului de gândire al părinților săi

și al persoanelor care se ocupă de educația lui; asta pentru că el învață prin imitație.

Adulții au exact aceeași problemă! Oamenii nu încetează niciodată să imite toată viața lor. Ei își imită conducătorii și șefii; gândurile și acțiunile lor sunt influențate de aceste persoane.

Puteți verifica acest adevăr foarte ușor. Studiați-l atent pe unul dintre prietenii dumneavoastră și pe șeful său și rețineți asemănările de gândire și acțiune.

Iată câteva direcții în care prietenul dumneavoastră își imită șeful sau un alt asociat: argoul și alegerea cuvintelor, felul în care fumează, câteva expresii faciale și ticuri, stilul vestimentar și preferințele automobilistice. Bineînțeles că direcțiile de imitație sunt infinit mai numeroase.

O altă modalitate de a remarca puterea de imitație este observarea atitudinilor angajaților, pentru a le compara ulterior cu cele ale „șefului”. Când șeful e nervos, încordat, îngrijorat, asociații lui direcți reflectă atitudini asemănătoare. Dar când Domnul Șef are succes, se simte bine, așa se simt și angajații.

Concluzia este următoarea: *Modul în care ne privim slujba determină felul în care subalternii noștri își vor privi, la rândul lor, slujba.*

Atitudinile subalternilor noștri față de ceea ce fac sunt reflectări directe ale propriilor noastre concepții. E bine de reținut că toate calitățile — și slăbiciunile — noastre se oglindesc în comportamentul subordonaților noștri, exact în același fel în care copilul oglindește atitudinile adoptate de părinți.

Gândiți-vă la o singură caracteristică a oamenilor de succes: entuziasmul. Ați observat vreodată cum un vânzător entuziast vă entuziasmează și pe dumneavoastră, clientul, și apreciați mai mult marfa din magazin? Sau

ați remarcat cum un preot entuziast sau un orator care pune suflet în cuvinte are un public atent, treaz și entuziast? Dacă dumneavoastră aveți entuziasm, îl vor avea cu siguranță și cei de lângă dumneavoastră.

Dar cum se cultivă entuziasmul? Primul pas e simplu: gândiți cu entuziasm. Aprindeți în dumneavoastră o flacără optimistă, a progresului, un sentiment de tip „e minunat și sunt cu totul de acord”.

Sunteți reflectarea vie a gândurilor dumneavoastră. Gândiți cu entuziasm și veți fi entuziast. Ca să obțineți calitatea dorită a muncii dumneavoastră, investiți în tot ceea ce faceți mult entuziasm. Ceilalți se vor contamina și veți obține o performanță deosebită.

Dar adoptând modelul negativ, „înșelând” compania cu fondul de cheltuieli, la aprovizionare, la timpul de lucru, și în multe alte feluri lipsite de importanță, ce credeți că vor face subalternii dumneavoastră? De obicei, veniți târziu și plecați devreme; ce credeți că vor face „cei mulți”?

Și, așa cum pentru noi o atitudine corectă față de slujba pe care o avem este un stimulent extraordinar, în același fel vor fi stimulați și subalternii noștri. Șefii ne evaluează pe noi după calitatea și cantitatea activității celor care ne sunt angajați.

Gândiți-vă astfel: pe cine ați promova în postul de director al departamentului comercial — pe directorul comercial de ramură ai cărui vânzători muncesc mai bine, sau pe cel ai cărui angajați lucrează la un nivel mediu? Sau pe cine ați recomanda pentru promovare în funcția de director de producție — pe supraveghetorul al cărui departament își acoperă norma, sau pe cel al cărui departament lăncezește pe ultimele poziții?

Iată două sugestii care îi vor ajuta pe ceilalți să depună mai mult efort pentru dumneavoastră:

1. Comportați-vă mereu de o manieră pozitivă față de slujba dumneavoastră astfel încât subalternii dumneavoastră să „prindă” modul corect de gândire.

2. Pe măsură ce vă apropiați de locul de muncă, în fiecare zi, întrebați-vă: „Merit din toate punctele de vedere să fiu imitat? Sunt obiceiurile mele suficient de bune pentru a dori să le revăd la subordonații mei?”

### *Încurajați-vă singuri de câteva ori pe zi*

Acum câteva luni, un vânzător de automobile mi-a povestit despre tehnica de obținere a succesului pe care o inventase.

„O componentă însemnată a muncii mele, vreme de două ore pe zi”, mi-a explicat vânzătorul, „constă din convorbiri telefonice în scopul stabilirii unor întâlniri demonstrative. Acum trei ani, când abia începusem să vând mașini, aceasta era problema mea cea mare. Eram timid și mi-era teamă, și știu că vocea mea la telefon trăda aceste sentimente. Oamenilor pe care îi sunam le era ușor să spună „Nu mă interesează” și să-mi închidă telefonul în nas.

Pe atunci, în fiecare luni dimineață, directorul nostru comercial convoca ședințe pe probleme comerciale. Astfel de ședințe îmi stimulau inspirația și mă făceau să mă simt bine. Și, în plus, se părea că luna fixam mai multe demonstrații decât în orice altă zi a săptămânii. Problema era că prea puțin din inspirația mea de luni rămânea pentru marți și celelalte zile ale săptămânii.

Apoi, mi-a venit o idee. Dacă directorul comercial mă poate încuraja de ce nu m-aș încuraja și singur? De ce nu mi-aș spune câteva cuvinte de încurajare înainte să dau acele telefoane? În acea zi, m-am decis să încerc. Fără să spun nimănui nimic, m-am dus în parcare și am

găsit o mașină liberă. Apoi, vreme de câteva minute, mi-am vorbit. Mi-am spus: «Sunt un bun vânzător de mașini și voi fi cel mai bun. Vând mașini bune și fac afaceri bune. Cei cărora le telefonez au nevoie de aceste mașini și eu li le voi vinde.»

Ei, și chiar de la bun început această autostimulare a avut efect. M-am simțit atât de stăpân pe mine, încât nu mi-a mai fost frică să dau acele telefoane. *Doream* să telefonez. Nu mai simt nevoia să ies în parcare, să mă așez într-o mașină și să mă încurajez. Dar folosesc încă această tehnică înainte să formez un număr, îmi amintesc în gând că sunt un vânzător de primă mână și voi obține rezultate, și așa se întâmplă de fiecare dată.“

E o idee foarte bună, nu-i așa? Ca să ajungeți în vârf trebuie să simțiți că acolo e locul dumneavoastră. Încurajați-vă și veți descoperi cât de important și cât de puternic vă veți simți.

De curând, în cadrul unui program de instruire pe care l-am coordonat, fiecare persoană a fost invitată să susțină vreme de zece minute un discurs pe tema „Cum să fii un conducător“. Unul dintre studenți a oferit o prezentare îngrozitoare. Genunchii i se muiaseră la propriu, mâinile îi tremurau. A uitat ce dorise să spună. După ce a bâjbâit vreo cinci sau șase minute, s-a așezat complet înfrânt.

După curs, am discutat cu el și l-am rugat să vină la cursul următor cu un sfert de oră mai devreme.

Conform înțelegerii, a sosit mai devreme cu un sfert de oră. Ne-am așezat amândoi și am discutat despre seara precedentă. L-am rugat să-și reamintească, cu cât mai multă acuratețe, ce gândise în cele cinci minute dinaintea susținerii sale.

„Păi, cred că m-am gândit doar la cât de speriat eram. Aveam să mă fac de râs cu siguranță. Știam că va



fi un fiasco. Mă tot gândeam «Cine sunt eu să vorbesc despre conducere?». Am încercat să-mi amintesc ce aveam de spus, dar nu mă puteam gândi decât la eșec.”

Am intervenit: „Exact aceasta este soluția la problema ta. Înainte să iei cuvântul, ți-ai administrat o zdravănă lovitură mentală. Te-ai convins singur că vei eșua. Nu-i deloc de mirare că n-ai reușit să scoți două vorbe! În loc să-ți cultivi curajul, ți-ai cultivat frica.”

„Cursul din seara asta”, am continuat eu, „începe în doar patru minute. Iată ce-am să te rog să faci. Încurajează-te singur în următoarele câteva minute. Du-te în sala aceea liberă de vizavi și spune-ți: «Voi susține un discurs excelent. Am de spus ceva de care ceilalți au nevoie și doresc să vorbesc.» Repetă hotărât aceste propoziții, complet convins. Apoi întoarce-te în amfiteatru și repetă-ți discursul.”

Mi-aș dori ca și dumneavoastră să fi putut fi acolo ca să auziți diferența. Acele cuvinte de încurajare concise, puternice pe care și le-a adresat l-au ajutat să ne ofere un discurs splendid.

Morala: exersați să vă lăudați singuri pentru a vă stimula. Nu vă autopedeșiți, căci vă curmați singuri zborul.

Sunteți ceea ce credeți că sunteți. Apreciați-vă mai mult și veți fi mai buni!

Elaborați-vă propria reclamă de tipul „știu exact cât valorez...”. Gândiți-vă o clipă la unul dintre cele mai vestite produse comerciale, Coca Cola. În fiecare zi, ochii sau urechile dumneavoastră vin în contact de mai multe ori cu vești bune despre *Coke*. Producătorii băuturii Coca Cola vă vând din nou, în fiecare zi, *Coke* pentru motivul potrivit. Dacă nu v-ar mai vinde-o din nou,

oricum vi s-ar face cald în cele din urmă și v-ați răcori cu *Coke*. Dar vânzările ar scădea.

Compania Coca Cola nu permite însă ca acest lucru să se întâmple. V-o revând și v-o revând, vă revând zilnic *Coke*.

În fiecare zi vedem oameni pe jumătate morți care nu mai cred deloc în ei înșiși. Le lipsește respectul de sine, direcționat către cel mai important produs al lor — ei înșiși. Acei oameni sunt complet indiferenți. Se simt neînsemnați. Nu au deloc valoare și, pentru că simt astfel, așa și sunt.

Persoanei pe jumătate moartă trebuie să i se revândă propria ființă. Trebuie să înțeleagă că e un om de primă mână. E nevoie să creadă cinstit, sincer în ea însuși.

Tom Staley e un tânăr care avansează — și repede. Tom își revinde singur valoarea de trei ori pe zi cu ceea ce el numește „reclama de 60 de secunde a lui Tom Staley“. Își poartă mereu textul publicitar referitor la propria persoană în portofel. Iată cum sună:

Tom Staley, ți-l prezint pe Tom Staley — un om important, *cu adevărat* important. Tom, tu ești un gânditor eficient, deci gândește la scară mare. Gândește la scară *Mare* despre *Orice*. Ai toate calitățile necesare ca să faci o treabă excelentă, deci *faci* o treabă excelentă.

Tom, tu crezi în Fericire, Progres și Prosperitate.

Deci: vorbește doar despre Fericire,  
          vorbește doar despre Progres,  
          vorbește doar despre Prosperitate.

Ai un potențial important, Tom, un potențial uriaș.  
Deci profită de pe urma lui. Nimic nu-ți poate sta în cale, Tom, nimic.

Tom, ești entuziast. Dă frâu liber entuziasmului tău.

Arăți bine, Tom, și te simți bine. Fii mereu la fel.  
Tom Staley, ieri erai un tip de primă clasă și astăzi te  
vei autodepăși.  
Dă-i bătaie, Tom. Progresează mereu.

Tom pune pe seama reclamei sale faptul că a devenit o persoană dinamică, de mai mare succes. „Înainte să înțeleg care îmi este prețul real”, spune Tom, „credeam că sunt inferior oricui și tuturor. Acum mi-am dat seama că am tot ce-mi trebuie ca să câștig și câștig. Și voi câștiga mereu.”

*Iată cum să vă compuneți propria reclamă „cumpărați-vă la justa valoare”.* Mai întâi, identificați-vă calitățile, punctele de superioritate. Întrebați-vă: „Care sunt cele mai bune însușiri ce mă caracterizează?” Nu fiți timid când vă autoevaluați.

Apoi, scrieți aceste puncte folosind propriile dumneavoastră cuvinte. Adresați-vă dumneavoastră reclama. Recitați reclama lui Tom Staley. Remarcați cum i se adresează el lui Tom. Vorbiți cu propria persoană. Fiți foarte direct. Nu vă gândiți la nimeni altcineva decât la dumneavoastră în timp ce roștiți reclama.

În al treilea rând, exersați să vă spuneți reclama *cu voce tare* în particular cel puțin o dată pe zi. Vă ajută foarte mult dacă faceți acest lucru în fața unei oglinzi. Faceți și mișcări. Repetați-vă reclama cu putere și hotărâre. Faceți ca sângele să vă curgă mai repede prin vine. Încălziți-vă.

În al patrulea rând, citiți în gând textul reclamei de câteva ori pe zi. Citiți-l înainte să începeți orice acțiune care necesită curaj. Citiți-l de fiecare dată când vă simțiți terminat. Păstrați-l mereu la îndemână — și folosiți-l la nevoie.

Și încă ceva. Mulți oameni, poate chiar cei mai mulți, ar putea „huidui” această tehnică de obținere a succesului. Asta pentru că refuză să creadă că succesul își are punctul de plecare în gândirea bine administrată. Dar, vă rog! Nu vă lăsați înșelați de judecata oamenilor de rând. Dumneavoastră *nu* sunteți un om de rând. Dacă vă îndoiiți vreo clipă de soliditatea esențială a principiu-lui „Cumpărați-vă la justa valoare”, întrebați pe cel mai de succes prieten al dumneavoastră ce crede despre asta. Întrebați-l, și apoi începeți să vă cumpărați la justa valoare.

*Gândiți la scară mai mare.*

*Gândiți la fel ca oamenii importanți*

Dacă veți gândi la scară mai mare, veți lucra mai bine și astfel veți obține succesul. Iată o modalitate ușoară de a vă crește acțiunile gândind asemenea oamenilor importanți. Folosiți formularul de mai jos ca pe un ghid.

*Cum gândesc? Listă de verificare*

SITUAȚIE

1. Când îmi fac griji

2. O idee

3. Înfațișarea mea

4. Limbajul meu

5. Ceea ce citesc

ÎNTREBAȚI-VĂ

Oare o persoană importantă și-ar face griji dacă s-ar confrunta cu această problemă? Ar fi oare deranjată persoana de cel mai mare succes pe care o cunosc dacă s-ar lovi de acest obstacol?

Ce ar face o persoană importantă dacă i-ar veni această idee?

Arăt oare ca o persoană care se respectă atât cât trebuie?

Folosesc limbajul oamenilor de succes?

Ar citi această carte o persoană importantă?

SITUAȚIE	ÎNTREBAȚI-VĂ
6. Conversația	Este oare acesta un subiect pe care l-ar aborda o persoană de succes?
7. Când mă pierd cu firea	S-ar enerva oare o persoană importantă pentru același lucru care mă irită pe mine?
8. Glumele mele	Ar spune o persoană importantă o astfel de glumă?
9. Slujba mea	Cum își descrie în fața celorlalți slujba o persoană importantă?

Înrădăcinați-vă în minte următoarea întrebare: „Așa ar proceda o persoană importantă?” Folosiți această întrebare ca să deveniți o persoană mai mare, mai importantă.

#### ÎN REZUMAT, REȚINEȚI:

- 1** Arătați important; vă ajută să aveți gânduri importante. **1** Înfățișarea dumneavoastră vă transmite mesaje. Asigurați-vă că ea vă înveselește și vă consolidează încrederea în sine. Înfățișarea dumneavoastră trimite și altora mesaje. Asigurați-vă că spune: „Iată o persoană importantă: inteligentă, prosperă și de încredere.”
- 2** Credeți că munca dumneavoastră este importantă. Credeți acest lucru, iar mintea vă va trimite semnale care vă vor arăta cum să lucrați mai bine. Credeți că slujba dumneavoastră este importantă iar subordonații dumneavoastră vor crede și ei că tot ceea ce fac este important.
- 3** Încurajați-vă de câteva ori în fiecare zi. Elaborati o reclamă de tip „cumpărați-vă la justa valoare”. Reamintiți-vă cu fiecare ocazie că sunteți o persoană de primă clasă.
- 4** În toate situațiile concrete de viață, întrebați-vă: „Așa ar proceda o persoană importantă?” Apoi respectați răspunsul.

# 7

## Folosiți ambientul: alegeți doar ce e mai bun

Mintea dumneavoastră este un mecanism uluitor. Când mintea vă funcționează într-o direcție anume, vă poate purta spre un succes remarcabil. Dar aceeași minte, dacă operează altfel, poate aduce un eșec total.

Mintea este cel mai delicat, cel mai sensibil instrument ce a fost vreodată creat. Să ne oprim acum și să analizăm de ce funcționează mintea în acest fel.

Milioane de oameni sunt obsedați de regimul alimentar. Americanii sunt un popor care numără calorile. Cheltuim milioane de dolari pe vitamine, minerale și pe produse de regim. Știm cu toții de ce. Studiind regimul nutritiv, am aflat că organismul reflectă hrana care i se administrează. Rezistența fizică, imunitatea la boală, dimensiunea taliei, chiar și lungimea vieții sunt strâns legate de ceea ce mâncăm.

Corpul este ceea ce îi oferim drept hrană. În același fel, mintea este ceea ce îi oferim drept hrană. Hrana mentală, desigur, nu se vinde în pachete și nu se poate cumpăra la magazin. Hrana mentală este mediul înconjurător în care trăiți — toate lucrurile mărunte care vă influențează gândirea conștientă și subconștientă. Tipul de hrană mentală pe care îl consumăm ne determină obiceiurile, atitudinile, personalitatea. Fiecare din noi a

moștenit o anume capacitate de dezvoltare. Dar cât din acea capacitate am dezvoltat în fapt și felul în care am dezvoltat-o depinde de felul de hrană mentală cu care ne-am alimentat.

Mintea își reflectă ambientul cu care se hrănește în același fel în care trupul reflectă hrana care i se oferă.

V-ați gândit vreodată ce fel de om ați fi fost dacă ați fi crescut în altă țară? Care v-ar fi preferințele culinare? Ați avea aceleași preferințe vestimentare? Cum v-ați distra? Ce slujbă ați avea? Care v-ar fi orientarea religioasă?

Normal că nu puteți răspunde la aceste întrebări. Dar se poate foarte bine să fi fost o persoană foarte diferită în aparență dacă ați fi trăit în altă țară. De ce? Pentru că ați fi fost influențat de alt mediu.

Rețineți cu sfințenie. Ambientul ne modelează, ne determină modul de gândire. Încercați să numiți o singură deprindere sau un singur stereotip pe care nu vi l-ați însușit de la ceilalți. Lucruri relativ mărunte, precum felul în care mergem, tușim, ținem o ceașcă în mână; sau preferințele pentru muzică, literatură, timp liber, vestimentație — toate se datorează într-o măsură covârșitoare mediului înconjurător.

În plus, ținta gândurilor dumneavoastră, scopurile, atitudinile, însăși personalitatea dumneavoastră este opera mediului înconjurător.

O asociere îndelungată cu oameni josnici ne face să gândim josnic, contactul strâns cu indivizi mărunți dezvoltă în noi deprinderi mărunte. Partea bună este că asocierea cu oameni ce nutresc idei mărețe ne crește nivelul de gândire; apropierea de oameni ambițioși ne ambiționează.

Experții sunt de acord în a spune că persoana care sunteți *azi*, personalitatea dumneavoastră, ambițiile,

poziția actuală în viață sunt toate în mare parte rezultatul ambientului dumneavoastră psihologic. Și tot ei spun în unanimitate că persoana *care veți deveni* peste un an, cinci, zece sau douăzeci depinde aproape integral de ambientul dumneavoastră viitor.

Cu scurgerea lunilor și anilor, vă veți schimba. Acest lucru este sigur. Dar *modul* în care vă veți schimba depinde de ambientul dumneavoastră viitor, de hrana cu care vă veți alimenta mintea. Să vedem acum ce putem face ca să ne asigurăm că mediul înconjurător ne răsplătește cu satisfacție și prosperitate.

*În primul rând, recuperați-vă credința în succes.* Obstacolul principal pe drumul către un succes însemnat este sentimentul că împlinirea desăvârșită nu poate fi atinsă. Această atitudine își are sursa în nenumărate forțe represive care ne îndreaptă gândirea către niveluri mediocre.

Ca să înțelegem aceste forțe represive, trebuie să ne întoarcem în anii copilăriei. Când eram copii, toți aveam vise mărețe. La o vârstă surprinzător de fragedă, făceam planuri de cucerire a necunoscutului, planuri de mari conducători, de ocupare a unor poziții de mare însemnătate, de împlinire a unor lucruri emoționante și stimulante, de îmbogățire și faimă — pe scurt, doream să fim cei dintâi, cei mai importanți și cei mai buni. Și în neștiința noastră binecuvântată, credeam că avem drum liber în calea împlinirii acestor scopuri.

Dar ce s-a întâmplat? Cu mult timp înainte să atingem vârsta la care să începem munca efectivă de îndeplinire a acestor obiective mărețe pe care ni le-am stabilit, suntem contaminați de o mulțime de influențe represive.

Auzim de la toată lumea că „e o prostie să fii un visător” și că ideile noastre sunt „absurde, stupide, naive sau prostesti”, că „trebuie să ai bani ca să călătorești”,



că „norocul hotărăște cine merge mai departe”, că „trebuie să ai prieteni importanți”, sau că „ești prea bătrân ori prea tânăr”.

Ca rezultat al acestui bombardament de tip „nu-poți-progresa-deci-nu-are-rost-să-încerci”, majoritatea oamenilor pe care îi cunoaștem pot fi împărțiți în trei grupuri:

*Primul grup.* Cei care abandonează complet: majoritatea oamenilor sunt convinși în adâncul sufletului că nu au ceea ce le trebuie, că adevăratul succes, adevărată împlinire e pentru alții care sunt pur și simplu norocoși dintr-un anumit punct de vedere. Îi puteți identifica ușor pe acei oameni pentru că ei fac mari eforturi să-și accepte statutul real și să explice cât de „fericiți” sunt în realitate.

Un om foarte inteligent, în vârstă de 32 de ani, care și-a pus capăt ascensiunii într-o slujbă sigură, dar mediocră, mi-a explicat de curând ore întregi de ce e atât de mulțumit cu slujba sa. Își accepta poziția dobândită cu mare seninătate, dar se înșela pe el însuși și știa asta prea bine. Ceea ce dorea din tot sufletul era să fie solicitat să lucreze în condiții de provocare, unde și-ar fi putut dezvolta personalitatea. Dar acea „multitudine de influențe represive” îl convinseseră că nu i se potriveau lucrurile importante.

Acest grup este, de fapt, doar extrema cealaltă a celor mereu nemulțumiți, ce își schimbă slujba căutând ocazii favorabile. Cantonarea într-un șanț (care a fost descris ca un mormânt deschis la ambele capete) vă poate cauza la fel de mult rău ca o rătăcire fără țel precis, însoțită de speranța că, într-o zi, norocul va nimeri peste dumneavoastră.

*Al doilea grup.* Cei ce s-au predat doar parțial: acest al doilea grup, mult mai redus, este reprezentat de cei

ce își încep viața adultă sperând din tot sufletul să obțină succesul. Acești oameni se pregătesc. Muncesc. Fac planuri. Dar după vreo zece ani, rezistența devine prea puternică, competitivitatea pentru slujbe de vârf slăbește. Atunci se hotărăște acest grup că un succes considerabil nu merită efort.

Se gândește: „Câștigăm mai mult decât salariul mediu și trăim mai bine decât oamenii obișnuiți. De ce ne-am epuiza atunci?”

De fapt, în acest grup trăiesc cele mai puternice forme de frică: frica de eșec, frica de dezaprobarea publică, frica de nesiguranță, frica de a nu pierde ceea ce avem deja. Acești oameni nu sunt împliniți pentru că în adâncul sufletului lor știu că au abandonat lupta. Acest grup conține și mulți oameni talentați și inteligenți, care preferă să se târască prin viață pentru că le e frică să se ridice și să alerge.

*Al treilea grup.* Cei care nu se dau niciodată bătuti. Acest grup, poate doi sau trei la sută din numărul total, nu permite să fie condus de pesimism, nu crede în abandon în fața forțelor represive, nu crede în mersul târâș. În schimb, acești oameni trăiesc și respiră succes. Acest grup este cel mai fericit pentru că are cele mai mari împliniri. Ei devin comercianți de frunte, directori de succes, conducători redevizabili în toate domeniile lor de activitate. Ei consideră că viața îi stimulează, că este mereu capabilă să le ofere recompense, că e demnă de a fi trăită. Ei așteaptă entuziaști fiecare nouă zi, fiecare nouă întâlnire cu alții, căci aventurile trebuie trăite la maximum.

Să fim cinstiți. Am dori cu toții să facem parte din al treilea grup, singurul care obține un succes mai mare în fiecare an, singurul care acționează și obține rezultate.

Pentru a ajunge — și a se menține — în acest grup, totuși, trebuie să îndepărtăm influențele represive ale mediului înconjurător. Pentru a înțelege cum încearcă persoanele din primul și al doilea grup să vă țină în loc, chiar fără să vrea, studiați acest exemplu.

Să presupunem că le spuneți „cunoștințelor” dumneavoastră cu cea mai mare sinceritate: „Într-o zi, am să fiu vice-președintele acestei companii.”

Ce se va întâmpla? Prietenii dumneavoastră vor crede probabil că glumiți. Și dacă ar crede că vorbiți serios, mai mult decât sigur v-ar spune: „Săracul de tine, mai ai multe de învățat.”

Pe la spate s-ar putea chiar să se întrebe dacă sunteți în toate mințile.

Acum, să presupunem că repetați aceeași afirmație cu aceeași sinceritate în fața președintelui companiei. Cum va reacționa el? Un lucru e sigur: *nu* va râde. Se va uita atent la dumneavoastră și se va întreba: „Oare omul acesta vorbește într-adevăr serios?”

Dar, vă repet, nu va râde.

Pentru că oamenii importanți nu râd de ideile importante.

Sau să presupunem că spuneți unor oameni obișnuiți că plănuieți să aveți o casă de 200 000 \$ și s-ar putea să râdă de dumneavoastră, căci cred că e imposibil. Dar vorbiți despre planul dumneavoastră cu cineva care are deja o casă de 200 000 \$ și nu va fi surprins. Știe că nu e imposibil, pentru că el a reușit deja.

Rețineți: *cei care vă spun că nu se poate sunt mai mereu oameni care nu au obținut succesul, sunt pur și simplu obișnuiți sau mediocri, în cel mai bun caz, în ceea ce privește împlinirea în viață.* Păreri din partea unor astfel de persoane pot fi otrăvitoare.

Apărați-vă împotriva celor care vor să vă convingă că nu sunteți capabili de ceva. Acceptați sfaturile negative doar ca o provocare ce vă va dovedi că *sunteți* în stare.

Fiți deosebit de precauți în legătură cu acest lucru: nu-i lăsați pe cei ce gândesc negativ — negativistii — să vă distrugă planul de a vă conduce spre succes prin intermediul gândurilor. Negativistii sunt peste tot și par să se distreze sabotând progresul celorlalți.

În facultate, am fost bun prieten vreme de câteva semestre cu W. W. Era un prieten bun, tipul de om care ți-ar împrumuta bani când ai nevoie sau te-ar ajuta în multe feluri mărunte. În ciuda acestei loialități laudabile, W. W. avea o atitudine foarte amară și acră în ceea ce privește viața, ocaziile ce îl așteptau. Era un negativist adevărat.

În acea vreme, eram un cititor entuziast al unei anume editorialiste care punea accent pe speranță, abordare pozitivă, ocazii favorabile. Când mă surprindea citindu-i editorialele, sau când i se pomenea pur și simplu editorialul, se revolta și spunea: „O, Dave, pentru numele lui Dumnezeu. Citește pagina întâi. De acolo afli lucruri rupte din viața adevărată. Ar trebui să știi că editorialista nu face altceva decât să scoată un ban mai ușor încropind un sos dulceag pentru cei slabi.”

Când venea vorba de progresul în viață, W. W. ne pomenea întotdeauna de formula sa care face bani. Dacă ar fi să-l citez exact, iată cum spunea: „Dave, nu există decât trei modalități de a obține bani în zilele noastre. Una: însoară-te cu o femeie bogată; a doua, fură pe o cale abilă, curată și legală; sau trei, cunoaște oamenii potriviți, pe cei ce dețin puterea adevărată.”

W. W. era mereu pregătit să-și susțină formula cu exemple. Limitându-se la prima pagină, el era mereu

gata să-l menționeze pe acel lider sindical din o mie care extrăsese o grămadă de bani din fondurile sindicatului și fugise cu ei. Își ținea ochii larg deschiși, așteptând să-i pice în plasă acel mariaj atât de rar cu domnișoara Milion. Și cunoștea pe cineva care știa pe altcineva care cunoștea un om important și făcuse o afacere însemnată care îl îmbogățise.

W. W. era cu câțiva ani mai mare decât mine și lua note excelente la cursurile de inginerie. Îl admiram ca pe un fel de frate mai mare. Am fost periculos de aproape de tentația de a schimba cursul convingerilor mele fundamentale despre datele necesare pentru dobândirea succesului și de a accepta filozofia negativistilor.

Din fericire, într-o seară, după o lungă discuție cu W. W., mi-am revenit. Mi-am dat seama că ascultam vocea eșecului. Mi s-a părut că W. W. vorbește mai mult ca să se convingă pe sine decât ca să mă convertească la tipul lui de gândire. De atunci, l-am privit pe W. W. doar ca material didactic, ca pe un fel de cobai. În loc să cred ceea ce-mi spunea, îl studiam încercând să aflu de ce gândește astfel și unde îl conducea un astfel de mod de gândire. Mi-am transformat prietenul negativist într-un experiment personal.

Nu l-am văzut pe W. W. vreme de unsprezece ani. Dar un prieten comun l-a văzut acum doar câteva luni. W. W. e un proiectant prost plătit în Washington. Mi-am întrebat prietenul dacă W. W. se schimbase.

„Nu, cu excepția faptului că gândește și mai negativ decât pe vremea când îl cunoșteam noi. Are o viață foarte grea din cauza asta. Nu-și poate întreține cei patru copii cu salariul pe care îl are. Bătrânul W. W. are capacitatea mentală ce i-ar permite să câștige de cinci ori pe atât, dar nu știe să-și folosească avantajele.“

Negativiști sunt peste tot. Unii dintre ei, ca și cel care aproape m-a convertit, au intenții bune! Dar alții sunt oameni invidioși care nu înaintează nici ei, dar nu îi lasă nici pe alții să progreseze. Se simt neadaptați, deci vor să vă transforme și pe dumneavoastră în persoane mediocre.

Fiți deosebit de atenți. Studiați-i pe negativiști. Nu îi lăsați să vă distrugă planurile de succes.

Un tânăr funcționar mi-a explicat de curând de ce și-a schimbat locul de muncă. Mi-a spus: „Un individ nu făcea altceva, de câte ori îl întâlneam, decât să comenteze despre cât de cumplită e compania pentru care lucram. Indiferent de ce făcea conducerea, găsea mereu nod în papură. Privea cu ochi critic pe aproape toată lumea de la șeful său direct în sus. Nu îi plăceau produsele pe care le vindeam. Orice făceam avea un defect. Din punctul lui de vedere, absolut totul avea câte un defect.

În fiecare dimineață intram în birou enervat și capsat. Și în fiecare seară după ce-i suportam predica afectată vreme de 45 de minute despre tot ce n-a mers bine în acea zi, ajungeam acasă descurajat și deprimat. În cele din urmă, mi-am luat inima în dinți și m-am mutat la o altă companie. Diferența a fost uriașă, căci acum sunt cu un grup de oameni care își dau seama de ambele fețe ale monedei.”

Acel tânăr și-a schimbat mediul de lucru. Intelligent, nu-i așa?

Nu comiteți greșeli. *Sunteți* judecați conform persoanelor din anturajul dumneavoastră. Cine se aseamănă *într-adevăr* se adună. Colegii de muncă nu seamănă toți între ei. Unii gândesc negativ, alții pozitiv. Unii muncesc pentru că „trebuie“, alții sunt ambițioși și muncesc pentru promovare. Unii asociați nu acordă deloc importanță cuvintelor sau acțiunilor șefului, alții sunt

mult mai obiectivi și înțeleg că trebuie să fie buni discipoli înainte să devină buni conducători.

Modul nostru de gândire este influențat în mod direct de grupul din care facem parte. *Asigurați-vă că faceți parte din grupul care gândește corect.*

Trebuie să vă păziți de capcanele din mediul dumneavoastră de activitate. În fiecare grup există persoane care, conștiente în secret de propriile lipsuri, vor să vi se pună în cale și să vă împiedice să progresați. Mulți au râs de oamenii ambițioși, chiar i-au amenințat, pentru că au încercat să fie mai eficienți și să producă mai mult. Să acceptăm. Unii, din invidie, vor să vă facă să vă fie rușine că visați să ajungeți sus.

Asta se întâmplă adeseori în fabrici, unde colegii de muncă simt adeseori invidie pentru cel care vrea să grăbească producția. Se întâmplă în armată, unde o clică de indivizi care gândesc negativ își bat joc și încearcă să umilească pe tânărul soldat care vrea să facă școala de ofițeri.

Se întâmplă și în afaceri, când unii care nu sunt suficient de calificați ca să înainteze încearcă să blocheze calea altcuiva.

Ați văzut acest lucru petrecându-se de nenumărate ori în licee, când o adunătură de zăpăciți îl ironizează pe un coleg de clasă care are suficient bun-simț ca să profite la maximum de ocaziile favorabile furnizate de educație și ia, din această cauză, note mai bune. Uneori — și din păcate prea adesea — un elev strălucit a fost batjocorit în așa hal, încât a ajuns la concluzia că nu e o treabă deșteaptă să fii inteligent.

Ignorați-i pe acești gânditori negativiști care vă înconjoară.

Asta pentru că adeseori remarcile care vă vizează nu sunt atât de personale pe cât ați fi tentați să credeți. Ele

nu sunt decât o proiecție a sentimentului de eșec și descurajare al vorbitorului însuși.

Nu-i lăsați pe cei ce gândesc negativ să vă coboare la nivelul lor. Lăsați-i să alunece ușor și să vă atingă cât atinge apa penele unei rațe. Asociați-vă cu oameni care gândesc progresist. Ajungeți alături de *ei* în poziții de frunte.

Sunteți în stare să vă împliniți, dacă gândiți așa cum trebuie!

Un cuvânt special de avertizare: fiți atenți cine vă sfătuiește. În majoritatea grupurilor veți regăsi câțiva sfetnici liber profesioniști care „știu cine trage sforile” și sunt deosebit de nerăbdători să vă vândă ponturi. Odată am surprins un astfel de sfetnic explicând realitățile vieții de birou unui tânăr care era abia la început. Sfetnicul îi spunea: „Aici te descurci cel mai bine dacă te dai la o parte din calea tuturor. Dacă te vor cunoaște vreodată, nu vor face altceva decât să te împovăreze cu și mai multă muncă. Atenție, să te ferești mai ales de domnul Z., șeful departamentului. Dacă el va crede că n-ai suficient de lucru, te va încărca peste măsură...”

Acest sfetnic liber profesionist a fost angajatul companiei vreme de aproape 30 de ani și era tot foarte jos pe stâlpul totemic. Ce mai sfetnic pentru un tânăr care vrea să avanseze în profesie!

*Respectați regula de a cere sfaturi de la cei care se pricep.* Mulți cred greșit că oamenii de succes sunt inaccesibili. Adevărul gol-goluț este că *nu* e așa. De regulă, oamenii care obțin un succes mare sunt cei mai umili și cei mai dispuși să ajute. De vreme ce ei sunt sincer interesați de munca și succesul lor doresc sincer să vadă că munca merge mai departe și că cei capabili reușesc atunci când ei sunt gata să se retragă. Cei care doar visează să fie



importanți sunt cel mai adesea mai inaccesibili și mai greu de abordat.

O directoare care câștigă 40 \$ pe oră mi-a spus clar: „Sunt o femeie ocupată, dar nu veți vedea pe ușa biroului meu o plăcuță pe care să scrie «Nu deranjați». Una dintre funcțiile mele esențiale este să-i sfătuiesc pe ceilalți. Oferim instruire de tip standard într-un fel sau altul tuturor membrilor companiei noastre. Dacă oamenii cer, le ofer cu plăcere sfaturi personal, sau, așa cum îmi place mie să le numesc, «ore de pregătire particulară».

Sunt mereu gata să-l ajut pe cel ce intră aici cu o problemă de serviciu sau personală. Cel care e curios și dovedește o dorință sinceră de a ști mai multe despre slujba sa și despre felul în care ea se leagă de alte slujbe este omul pe care l-aș ajuta cu cea mai mare plăcere.

Dar“, spuse ea, „din motive evidente, nu-mi pot irosi timpul dând sfaturi cuiva care nu le cere din suflet.“

Căutați răspunsuri la oameni de *primă clasă*. Dacă le cereți sfaturi celor care au eșuat e ca și cum ați consulta un vraci ca să vă vindecați cancerul.

În ziua de azi, puțini directori angajează oameni în poziții cheie fără să le cunoască mai întâi soțiile. Un director comercial mi-a explicat: „Vreau să mă asigur că potențialul vânzător e susținut de o familie cooperantă, care nu se va opune la călătorii, program neregulat și alte inconveniente care fac parte din riscurile meseriei, o familie care să-l ajute să depășească obstacolele.“

Directorii din ziua de azi înțeleg că ceea ce se întâmplă la sfârșit de săptămână și între orele 18 și 9, afectează în mod direct activitatea persoanei între orele 9 și 18. Persoana cu o existență constructivă în afara slujbei are aproape întotdeauna mai mult succes decât cei cu o situație plicticoasă, mizerabilă acasă.

Să luăm drept exemplu modul obișnuit în care doi colegi de muncă, John și Milton, își petrec sfârșitul de săptămână. Să luăm în considerație și rezultatele finale pe care le obțin.

Regimul psihologic pe care și-l administrează John la sfârșit de săptămână este următorul: de obicei, una dintre seri o petrece cu prieteni interesanți, aleși cu grijă. Cealaltă seară este în general petrecută în oraș: poate la cinema, la un proiect civic ori comunitar, sau acasă la niște prieteni. John își dedică sâmbăta dimineață muncii de cercetaș. Sâmbăta după-amiază se ocupă de comisioane și face treburi prin casă. Adeseori lucrează la un proiect special. Acum construiește o verandă în curtea din spate. Duminica John și familia sa fac ceva plăcut. Duminica trecută au urcat pe un munte; într-o altă duminică au vizitat un muzeu. Când și când, se duc la țară pentru că John vrea să-și cumpere o casuță acolo în viitorul apropiat.

Duminica seara e dedicată liniștii. John citește de obicei o carte și se pune la punct cu știrile.

În rezumat, sfârșitul de săptămână al lui John este atent planificat. Plictiseala e alungată prin intermediul multor activități înviorătoare. John se scaldă din plin în lumina soarelui sufletesc.

Regimul psihologic al lui Milton este mult mai puțin echilibrat decât cel al lui John. Sfârșitul său de săptămână nu este planificat. Milton e de obicei destul de „obosit“ vineri seara, dar respectă totuși rutina de a-și întreba soția „Vrei să faci ceva în seara asta?“ — și planul moare acolo. Milton și soția lui se distrează rar și sunt rareori invitați în lume. Sâmbătă dimineață, Milton doarme până târziu și restul zilei e ocupat cu treburi în casă de un fel sau altul. Sâmbăta seara Milton și familia lui se duc de obicei la cinema sau se uită la televizor

(„Ce altceva pot face?“). Milton își petrece o bună parte din dimineața de duminică în pat. Duminica după-amiaza merg cu mașina acasă la Bill și Mary, sau Bill și Mary vin în vizită. (Bill și Mary sunt singura pereche pe care Milton și soția lui o vizitează în mod regulat.)

Tot sfârșitul de săptămână al lui Milton e marcat de plictiseală. Pe măsură ce se scurge seara de duminică, toată familia se enervează din cauza „înghesuiei din casă“. Nu se dau lupte fizice, ci ore întregi de confruntare psihologică.

Sfârșitul de săptămână al lui Milton e plicticos, enervant, neinteresant. Milton nu se scaldă în lumina soarelui sufletesc.

Ei, și care este efectul acestor două medii familiale asupra lui John și a lui Milton? Efectele nu se vor vedea probabil într-o săptămână sau două. Dar vor fi uriașe în câteva luni sau câțiva ani.

Mediul care îl înconjoară pe John îl revigorează, îi oferă idei noi, îl ajută să gândească. Seamănă cu un atlet căruia i se servește friptură.

Mediul înconjurător al lui Milton îl înfometează din punct de vedere psihologic... Mecanismul său de gândire este imperfect. Seamănă cu un atlet îmbuibat cu bomboane și bere.

Poate că astăzi John și Milton sunt la același nivel, dar distanța dintre ei se va mări în lunile următoare, iar John va lua conducerea.

Observatorii neutri vor spune: „Cred că John are mai mult cap decât Milton.“

Dar aceia dintre noi care cunosc situația vor explica faptul că o bună parte din diferența în ceea ce privește randamentul la lucru rezultă din diferența dintre tipurile de hrană mentală consumate de către cei doi.

Orice cultivator de porumb știe că dacă își fertilizează suficient cultura, va obține o recoltă mai bună. Și gândirii trebuie să i se administreze hrană în plus dacă vrem să obținem rezultate mai bune.

Soția mea și cu mine, împreună cu alte vreo cinci cupluri, am petrecut luna trecută o seară minunată în calitate de oaspeți ai unui director de magazin și ai soției acestuia. Soția mea și cu mine am mai rămas puțin după plecarea celorlalți oaspeți, și astfel am avut ocazia să-mi întreb gazda — pe care, de altfel, o cunoșteam foarte bine — ceva care mă urmărise toată seara. „A fost într-adevăr o seară minunată“, i-am spus, „dar mă uimește un singur lucru. Mă așteptasem să întâlnesc aici mai mulți directori însărcinați cu vânzarea cu amănuntul în seara asta. Dar oaspeții tăi reprezintă domenii foarte diferite. Am cunoscut un scriitor, un doctor, un inginer, un contabil și un profesor.“

A zâmbit și mi-a răspuns: „Ei bine, primim adesea directori ce se ocupă de vânzarea cu amănuntul, și cred, alături de Helen, că e foarte reconfortant să ne întâlnim cu oameni cu alt fel de ocupații. Mi-e teamă că dacă ne-am limita să fim gazdele unor persoane care au doar interese similare cu ale noastre, ne-am regăsi pe același drum vechi.“

„În plus“, a continuat el, „oamenii sunt afacerea mea. În fiecare zi, mii de oameni cu cele mai diferite ocupații din lume ne vizitează magazinul. Cu cât învăț mai multe despre oameni — ideile lor, interesele, punctele de vedere —, cu atât mai bine mă descurc oferindu-le marfa și serviciile pe care vor să le cumpere.“

Iată o serie de semne de exclamare simple care vă vor ajuta să vă transformați ambientul social într-un mediu de primă clasă:

1. Frecvențați grupuri noi! Dacă vă restrângeți mediul social la același grup mic, vă veți plictisi, veți deveni nesatisfăcut, și, în aceeași direcție de importanță, rețineți că programul dumneavoastră de obținere a succesului vă cere să fiți un expert la capitolul înțelegerii oamenilor. Tentativa de a învăța tot ce se poate despre ceilalți studiind un grup mic seamănă cu încercarea de a învăța matematică citind doar o cărticică.

Faceți-vă noi prieteni, înscrieți-vă în alte organizații, lărgiți-vă orbita socială. Acceptați varietatea oamenilor, ca și varietatea tuturor celorlalte lucruri, pentru că ea aduce sarea și piperul în viață și îi oferă o perspectivă mai largă. E hrana mentală potrivită.

2. Alegeți-vă prieteni care nu gândesc la fel ca dumneavoastră! În această epocă modernă, individul cu vederi înguste nu are mare viitor. Responsabilitatea și posturile importante gravitează în jurul persoanelor capabile să vadă și reversul medaliei. Dacă sunteți republican, asigurați-vă că aveți prieteni democrați și viceversa. Faceți cunoștință cu adepți ai mai multor religii. Asociați-vă cu cei care sunt diferiți față de dumneavoastră. Dar asigurați-vă că sunt persoane cu potențial important.

3. Alegeți prieteni care sunt mai presus de lucrurile minore, lipsite de importanță. Cei pe care îi interesează mai degrabă dimensiunea exactă a casei dumneavoastră sau aparatura pe care o aveți sau nu, și le pasă mai puțin de ideile și conversația dumneavoastră, se vor dovedi meschini. Protejați-vă ambientul psihologic. Alegeți-vă prieteni pe care îi interesează lucrurile pozitive, prieteni care doresc cu adevărat să vă vadă triumfând. Găsiți prieteni

care vă insuflă curaj în planurile și idealurile dumneavoastră. Dacă nu, veți alege gânditori neînsemnați pentru a vă deveni prieteni apropiați și, încetul cu încetul, veți ajunge asemenea lor.

Știm cu toții ce e otrava — otrava fizică, desigur.

Orice șef de restaurant se păzește de intoxicarea hranei. Dacă sunt semnalate doar câteva cazuri, clienții îl vor părăsi. Avem zeci de legi care protejează publicul împotriva otrăvirii fizice. Punem — sau ar trebui să punem — substanțele toxice pe rafturile de sus astfel încât copiii să nu ajungă la ele. Luăm toate măsurile ca să evităm otrăvirea fizică.

Dar mai există un fel de otravă, poate ceva mai insinuantă — otravă a gândului — numită în mod curent „bârfă”. Otrava gândului diferă de otrava corporală în două feluri. Afectează mintea, nu trupul și este mai subtilă. Persoana otrăvită nu știe de obicei ce i se întâmplă.

Otrava mentală este subtilă, dar poate face lucruri „mărețe”. Reduce scara la care gândim obligându-ne să ne concentrăm asupra unor nimicuri lipsite de orice importanță. Ne deviază și ne contorsionează modul în care îi privim pe ceilalți pentru că se bazează pe o deformare a realității și creează în noi un complex de vinovăție care apare atunci când ne întâlnim cu cel pe care l-am bârfit. Otrava mentală înseamnă o gândire 100% *eronată* și 0% *corectă*.

Și, în ciuda multor păreri, nu doar femeile bârfesc. În fiecare zi, mulți bărbați intră și ei în același ambient pe jumătate otrăvit. În fiecare zi, mii de bărbați bârfesc despre subiecte precum „necazurile financiare sau conjugale ale șefului”; „trucurile lui Bill de a avansa în funcție”, „posibilitatea ca John să fie transferat”, „motivele pentru care Tom are parte de un tratament

preferențial”, și „de ce l-au angajat pe omul acesta”. Bârfa funcționează cam așa: „Știi, tocmai am auzit... nu, păi... ei bine, nu mă surprinde... mă așteptam să i se întâmple asta... o căuta cu lumânarea... normal, e strict confidențial...”

Conversația este o parte esențială a ambientului nostru psihologic. Unele conversații sunt sănătoase. Vă încurajează. Vă fac să vă simțiți ca și cum ați face o plimbare în lumina caldă a unei zile de primăvară. Vă fac să vă simțiți învingători.

Dar alte conversații seamănă mai mult cu o plimbare într-un nor otrăvitor, radioactiv. Vă sufocă. Vă îmbolnăvesc. Vă transformă într-un ratat.

Bârfa nu e nimic altceva decât conversație negativă despre oameni și victima otrăvirii cu gânduri începe să creadă că-i place. Pare să simtă o bucurie otrăvită vorbindu-i de rău pe ceilalți, neștiind că își pierde încrederea și afecțiunea oamenilor de succes.

Unul dintre acești dependenți de gânduri otrăvite s-a amestecat într-o conversație pe care o aveam împreună cu câțiva prieteni despre Benjamin Franklin. De îndată ce domnul Strică-Chef a auzit despre ce discutăm, a început să pomenească fleacuri negative din biografia lui Franklin. O fi adevărat că a fost o figură în unele privințe și că a inventat ziazele „de scandal” încă din secolul al XVIII-lea. Dar viața personală a lui Franklin nu-și avea locul în discuția noastră, și n-am putut să nu mă bucur că nu vorbeam despre cineva pe care-l cunoaștem bine.

Să vorbim despre oameni? Da, dar să-i vorbim de bine.

Vreau să clarificăm ceva, *nu* orice conversație înseamnă bârfa. Conversațiile pe față, discuțiile din magazin și pur și simplu „testarea atmosferei” sunt necesare uneori. Când sunt constructive, ele servesc unei

cauze bune. Vă puteți testa înclinația către bârfă dacă răspundeți la următorul test:

1. Împrăștii zvonuri despre cei din jur?
2. Am mereu lucruri bune de spus despre ceilalți?
3. Îmi place să mi se povestească un scandal?
4. Îi iubesc pe alții doar pe baza faptelor lor?
5. Îi încurajez pe ceilalți să-mi furnizeze zvonuri?
6. Îmi încep conversațiile cu replica „să nu mai spui la nimeni“?
7. Respect informațiile confidentiale?
8. Mă simt vinovat în ceea ce privește remarcile mele despre alții?

Răspunsurile corecte sunt evidente.

Gândiți-vă la toate astea măcar un moment; dacă luați un topor și ciopârțiți mobila vecinului, mobila dumneavoastră nu va fi deloc mai frumoasă; și dacă folosiți proiectile și grenade verbale cu care îi răniți pe alții, asta nu ne va face mai buni nici pe mine, nici pe dumneavoastră.

Străduiți-vă să obțineți ce e mai bun: aceasta este o regulă excelentă de urmat în tot ceea ce faceți, inclusiv în bunurile și produsele pe care le achiziționați. Odată, ca să demonstrez adevărul absolut al gândirii de primă clasă, am rugat un grup de studenți să-mi exemplifice cât de calculați sau cât de risipitori au fost. Iată câteva mostre de răspuns:

„Am cumpărat un costum cu reducere de la un croitor extravagant. Am crezut că am făcut o afacere, dar costumul pur și simplu nu mi se potrivea.“

„Mașina mea avea nevoie de transmisie automată. Am dus-o la un service de cartier care a acceptat să-mi



facă treaba cu 25 \$ mai ieftin decât persoanele autorizate. Transmisia „nouă“ m-a ținut 1800 mile. Iar cei de la atelierul autorizat n-au mai vrut să-mi repare mașina.“

„Luni întregi am mâncat într-o tavernă încercând să economisesc bani. Locul era murdar, mâncarea groaznică, serviciul — ei bine, numai serviciu nu se putea numi —, clienții erau toți vagabonzi. Într-o zi un prieten m-a convins să-l însoțesc la prânz la unul dintre cele mai bune restaurante din oraș. Și-a comandat meniul omului de afaceri, și așa am făcut și eu. Ce-am primit m-a uimit: mâncare bună, servire bună, o atmosferă plăcută, și la un preț doar puțin mai ridicat decât plătisem eu la bodega aceea. Am învățat o lecție importantă.“

Am primit multe alte răspunsuri. Cineva mi-a povestit că intrase în conflict cu Fiscul pentru că folosise serviciile unui contabil „de ocazie“; altul s-a dus la un doctor mai ieftin și-a aflat mai târziu că i se pusese un diagnostic complet greșit. Alții mi-au povestit că au plătit mai puțin pentru reparații în casă, hoteluri și alte bunuri și servicii.

Desigur, am auzit de multe ori argumentul „dar nu-mi pot permite servicii de calitate întâi“. Cel mai simplu răspuns este: nu vă puteți permite să acceptați alt tip de servicii. Evident că, pe termen lung, calitatea întâi vă costă mai puțin decât o calitate inferioară. Deci rentează mai mult să aveți mai puține lucruri de calitate decât multe obiecte de calitate proastă. Spre exemplu, e mai bine să aveți o pereche foarte bună de pantofi decât trei perechi proaste.

Oamenii vă etichetează după calitate, de cele mai multe ori probabil inconstient. Cultivați-vă un instinct pentru calitate. Rentează. Și nu costă mai mult, ci adeseori mai puțin decât o calitate inferioară.

**CUM SĂ OBTINEȚI SUCCESUL FOLOSINDU-VĂ DE MEDIUL ÎNCONJURĂTOR**

- 1** Deveniți conștienți de ambientul dumneavoastră. Exact în același fel în care regimul alimentar vă modelează corpul, regimul mental vă fortifică mintea.
- 2** Faceți din ambient un aliat, nu un dușman. Nu lăsați ca forțele regresive — negativiștii, adepții atitudinii de tip „nu-ești-în-stare” să vă facă să vă credeți învinși.
- 3** Nu vă lăsați ținuți în loc de oamenii care gândesc la scară mică. Invidioșii vor să vă vadă împiedicându-vă. Nu le oferiți această satisfacție.
- 4** Lăsați-vă sfătuiți de oameni de succes. Viitorul dumneavoastră este important. Nu-l riscați niciodată cu sfetnici de profesie, care sunt întruchipări ale eșecului.
- 5** Lăsați-vă invadați de lumina dinlăuntru. Alăturați-vă unor grupuri noi. Descoperiți lucruri noi și stimulente pe care să le faceți.
- 6** Eliminați otrava mentală din jurul dumneavoastră. Evitați bârfa. Vorbiți-i pe ceilalți numai de bine.
- 7** Căutați calitatea întâi în tot ceea ce faceți. Nu vă puteți permite să faceți altfel.

# 8

## Faceți-vă atitudinile aliați

Știți să citiți gândurile? Cititul gândurilor e mai ușor decât credeți. Poate că nu v-ați gândit niciodată la asta, dar în fiecare zi citiți gândurile celorlalți, iar ceilalți vă citesc dumneavoastră gândurile.

Cum facem? Automat, prin evaluarea atitudinilor.

Țineți minte cântecul „Nu ai nevoie de cuvinte ca să spui că iubești”? Acum câțiva ani, Bing Crosby l-a făcut faimos. În acele versuri simple stă încifrată o carte întregă de psihologie aplicată. *Nu* aveți nevoie de cuvinte ca să spuneți că v-ați îndrăgostit. Și oricine iubește știe asta.

Și nu trebuie să știți vreo limbă ca să spuneți «Îmi plăci» sau «Te disprețuiesc» sau «Cred că ești important» sau «neînsemnat» sau «Te invidiez». Nu aveți nevoie de cuvinte ca să exprimați «Îmi place slujba mea» sau «Sunt plictisit» sau «Mi-e foame». Oamenii vorbesc fără să scoată nici un sunet.

Modul nostru de gândire se reflectă în comportamentul nostru. Atitudinile sunt oglinzi ale minții. Ele reflectă gândurile.

Puteți citi gândurile celui de la birou. Sesizați, remarcându-i atent expresia facială și ticurile, ce simte în legătură cu slujba sa. Puteți citi gândurile vânzătorilor,

studentilor, soților și soțiilor — nu doar că puteți — chiar *faceți* acest lucru.

Actorii profesioniști — cei care apar pe ecranele mari și mici an de an — nu sunt, dintr-un punct de vedere, deloc actori. Nu-și interpretează rolurile. Își pierd propria identitate și încep să creadă și să simtă ca personajul pe care-l interpretează. Așa *trebuie*. Altfel ar părea falși, iar cota lor ar scădea brusc.

Atitudinile nu doar se văd. Se și „aud“. O secretară face mai mult decât să-și prezinte biroul când spune: „Bună dimineața, biroul domnului Shoemaker.“ În doar cinci cuvinte, secretara spune: „Îmi sunteți simpatic. Îmi pare bine că mă sunați. Cred că sunteți important. Îmi place slujba pe care o am.“

Dar o altă secretară, prin exact aceleași cuvinte, vă spune: „M-ați deranjat. Mai bine n-ați fi sunat. Slujba asta mă plictisește și nu-mi plac cei care mă deranjează.“

Ne dăm seama de atitudine din expresii, tonul vocii și modulațiile glasului. Iată de ce. În lunga istorie a umanității, o limbă vorbită asemănându-se chiar de departe cu ceea ce folosim azi reprezintă o invenție foarte recentă. Atât de recentă, încât s-ar putea spune, în termenii marelui orologiu al timpului, că am învățat să vorbim o limbă abia azi dimineață. Vreme de milioane și milioane de ani, omul s-a descurcat cu ceva mai mult decât gemete și mormăieli, mârâieli și murmure.

Deci, vreme de milioane de ani, oamenii au comunicat între ei prin expresii corporale și faciale și sunete, nu prin cuvinte. Și încă ne exprimăm atitudinile, sentimentele față de oameni și lucruri în același fel. În afară de contactul trupesc direct, mișcările corporale, expresiile faciale și sunetele sunt singurele modalități de comunicare cu un bebeluș. Copiii mici au o capacitate excepțională de a-și da seama când cineva e fals.

Profesorul Erwin H. Schell, una dintre cele mai autorizate voci în domeniul conducerii, spune: „Evident, mai există ceva în afară de facilități și competență care aduce succesul. Am ajuns să cred că acest factor de legătură, acest catalizator, poate fi rezumat într-un singur cuvânt — *atitudine*. Când atitudinea noastră e corectă, capacitățile noastre ating un maxim de eficiență, iar rezultatele bune nu se lasă așteptate.”

Atitudinile *fac* într-adevăr diferența. Vânzătorii cu atitudine corectă își depășesc propriile recorduri, studenții cu o atitudine corectă obțin doar note de 10, atitudinile corecte pregătesc calea către o viață de familie realmente fericită. Atitudinile corecte vă oferă eficiență în colaborarea cu ceilalți, vă oferă posibilitatea să deveniți un conducător. Atitudinile corecte vă transformă de fiecare dată în învingător.

Cultivați aceste trei atitudini. Transformați-le în aliații dumneavoastră în tot ceea ce faceți.

1. Cultivați atitudinea de tip *Sunt în priză*.
2. Cultivați atitudinea de tip *Tu ești important*.
3. Cultivați atitudinea de tip *Serviciul mai întâi de toate*.

Să vedem cum.

Acum ani buni de zile, pe când eram student în anul al II-lea, m-am înscris la un curs de istorie americană. Îmi amintesc de cursuri perfect, nu pentru că am învățat mult despre obiectul în sine, ci datorită modului inedit în care am învățat acest principiu de bază al vieții de succes. *Pentru a-i activa pe ceilalți, trebuie să vă activați mai întâi pe dumneavoastră înșivă*.

Cursul de istorie se ținea într-un amfiteatru în formă de evantai și cuprindea foarte mulți studenți. Profesorul, un individ între două vârste aparent bine educat,

era, totuși, patetic de plicticos. În loc să interpreteze istoria ca pe un subiect viu, fascinant, profesorul nu făcea altceva decât să înșire fapte moarte. Eram uluit cum reușea să transforme un subiect atât de interesant în ceva atât de cumplit de plicticos. Dar reușea.

Vă imaginați efectul plictiselii emanate de profesor asupra studenților. Vorbitorul și dormitorul i-au scăpat în așa hal de sub control, încât profesorul și-a angajat doi asistenți să patruleze prin cele două aripi ale amfiteatrului ca să întrerupă conversațiile și să-i trezească pe cei ce ațipeau.

Din când în când, profesorul se oprea, ridica un deget în semn de amenințare și ne spunea: „Vă avertizez. Trebuie să fiți atenți la ceea ce vă spun. Trebuie să încetați vorba și gata.” Bineînțeles că asta nu-i impresiona câtuși de puțin pe studenți, mai ales că mulți dintre ei erau veterani și își riscaseră viața cu doar câteva luni în urmă, scriind istoria pe insule și în bombardiere.

În timp ce asistam la acest spectacol care s-a dovedit a se schimba dintr-o experiență potențial excepțională, minunată într-o farsă dezgustătoare, m-am surprins întrebându-mă: „De ce nu le pasă studenților de ce are profesorul de spus?”

Și am aflat și răspunsul.

Pe studenți nu-i interesa ce are profesorul de spus pentru că nici pe profesor nu-l interesa. Îl plictisea istoria și lăsa să se vadă asta. *Pentru a-i activa pe ceilalți, pentru a le trezi entuziasmul, trebuie să fiți mai întâi dumneavoastră entuziaști.*

De-a lungul anilor, am testat acest principiu în mii de situații diferite. E întotdeauna valabil. Cineva care nu simte entuziasm nu-l va trezi niciodată în ceilalți. Dar un entuziast capătă în curând discipoli entuziaști.

Vânzătorul entuziast nu trebuie să se îngrijoreze niciodată că nu va avea cumpărători entuziaști. Un profesor entuziast va avea mereu elevi interesați. Un preot devotat nu are motive de îndoială: va avea întotdeauna o congregație care îi va sorbi cuvintele.

*Entuziasmul poate îmbunătăți lucrurile cu 1 100 la sută.* Acum doi ani, angajații de la o firmă care mi-era cunoscută au donat 94,35 \$ Crucii Roșii. În acest an, aceiași angajați cu aceleași salarii au donat aproape 1 100 \$, o creștere cu 1 100 la sută.

Șefului de proiect care a strâns numai 94,35 \$ îi lipsea complet entuziasmul. A făcut remarci cum ar fi: „Presupun că e o organizație serioasă”; „Eu n-am avut niciodată contact direct cu ea”; „E o organizație importantă și adună mulți bani de la bogați, deci presupun că suma cu care contribui dumneata n-are mare importanță”; „Dacă vrei să faci vreo donație, treci pe la mine”. Acest individ n-a făcut nimic care să-i inspire pe ceilalți să se alăture Crucii Roșii și s-o sprijine din tot sufletul!

Șeful din acest an era altfel. Nu-i lipsea entuziasmul. A dat exemple de cazuri care arătau cât ajută Crucea Roșie în caz de calamitate. A arătat că Crucea Roșie depinde de donațiile din partea tuturor. I-a rugat pe angajați să dea cât pot din ceea ce au vecinului, în caz că îl lovește o nenorocire. A spus: „Iată ce a făcut Crucea Roșie!” Remarcați, nu a implorat. N-a spus: „Vreau de la fiecare din voi atâția dolari.” Tot ce a făcut a fost să manifeste entuziasm pentru importanța Crucii Roșii. Succesul a fost doar urmarea firească a unei astfel de atitudini.

Gândiți-vă o clipă la un club sau o organizație civică pe cale de destrămare. Se poate foarte bine să nu aibă nevoie decât de puțin entuziasm ca să renască la viață.

Rezultatele sunt direct proporționale cu entuziasmul investit.

Entuziasmul înseamnă pur și simplu „E minunat!“ Asta-i explicația.

Iată o procedură compusă din trei pași care vă va ajuta să vă cultivați puterea entuziasmului.

**1** *Fiți mai profund.* Faceți acest test simplu. Gândiți-vă la două lucruri care vă interesează puțin sau chiar deloc — poate cărțile de joc, un anumit gen de muzică, un sport. Acum puneți-vă întrebarea: „Cât știi de fapt despre aceste lucruri?“ Probabilitățile sunt 100 la 1 că răspunsul e „Nu prea mult“.

Mărturisesc că ani de zile n-am fost deloc interesat de arta modernă. Pentru mine, se reducea la câteva linii contorsionate, până când, într-o zi, am lăsat un prieten care cunoaște și iubește arta modernă să mi-o explice. Sincer, acum că i-am aflat tainele, o consider fascinantă.

Acest exercițiu vă oferă o cheie importantă pentru descoperirea entuziasmului: ca să dobândiți entuziasm, învățați mai multe despre ceea ce nu vă trezește entuziasmul.

Este foarte probabil să nu fiți entuziasmat de bondari. Dar dacă studiați bondarii, dacă aflați cât de mult bine fac, cum se integrează în stup, cum se reproduc, unde trăiesc iarna — dacă aflați tot ce puteți despre bondari, veți vedea cum, destul de curând, ei vă vor trezi mult entuziasm.

Ca să le arăt studenților cum pot deveni entuziaști dacă sunt mai profunzi, folosesc adeseori exemplul cu sera. Pe un ton voit degajat, îmi întreb grupul „Există vreunul dintre voi pe care îl interesează fabricarea și comercializarea serelor?“ N-am obținut niciodată un răspuns afirmativ. Apoi, menționez câteva lucruri despre sere: reamintesc grupului cum, pe măsură ce ne crește standardul de viață, oamenii devin din ce în ce mai



interesați de lucruri care nu îi interesează. Le sugerez cum îi place doamnei America să-și vadă înflorind orhideele și portocalii. Scot în evidență faptul că dacă zeci de mii de familii își permit piscine, milioane și-ar putea permite sere, căci serele sunt relativ ieftine. Le arăt că dacă am putea vinde o seră de 600 \$ unei familii din 50, am porni o afacere de 600 milioane de dolari în producerea serelor, și poate o industrie de 250 milioane pentru furnizarea plantelor și a semințelor.

Singura dificultate pe care o prezintă acest exercițiu este că acest grup, cu zece minute în urmă complet indiferent față de subiectul sere, acum este atât de entuziasmat încât nu-l mai pot opri.

Folosii tehnica unei priviri mai profunde pentru a deveni entuziaști față de alți oameni. Aflați tot ce puteți despre celălalt — ce face, ce familie are, de unde vine, care îi sunt ideile și ambițiile — și veți fi mai entuziasmat în ceea ce-l privește. Aflați mai multe și veți găsi fără îndoială puncte comune de interes. Aflați mai multe și, în final, veți descoperi că este fascinant.

Tehnica privirii profunde vă ajută să deveniți entuziaști și în ceea ce privește un loc nou. Cu câțiva ani în urmă, niște prieteni tineri de-ai mei s-au hotărât să se mute din Detroit într-un orașel din Florida centrală. Și-au vândut casele, și-au lichidat afacerile, și-au luat rămas bun de la prieteni și au plecat.

După șase săptămâni s-au întors în Detroit. Nu din cauza slujbei. Ci, mai degrabă, așa cum au spus: „Pur și simplu n-am putut suporta viața într-un orașel mic. În plus, toți prietenii noștri sunt în Detroit. N-am avut încotro, a trebuit să ne întoarcem.”

În discuțiile pe care le-am avut ulterior cu acești oameni, am aflat motivul real pentru care nu le-a plăcut orașelul mic din Florida. În puținul timp pe care l-au

petrecut acolo priviseră doar superficial comunitatea locală — istoria ei, planurile de viitor, locuitorii. Și-au mutat trupurile în Florida, dar și-au lăsat sufletele în Detroit.

Am vorbit cu zeci de directori, ingineri și vânzători care au avut probleme profesionale pe motiv că au refuzat hotărârea companiei ca ei să se mute în alt oraș. „Nici nu mă gândesc să mă mut la Chicago (sau San Francisco, sau Atlanta, sau New York sau Miami)” este o replică rostită de multe ori pe zi.

Există o singură modalitate de a vă lăsa entuziasmați de un loc nou. Hotărâți-vă pur și simplu să priviți mai în profunzime noua comunitate. Aflați tot ce puteți despre ea. Împrieteniți-vă cu oamenii. Simțiți-vă ca un cetățean autentic încă din prima zi. Dacă faceți asta, veți privi cu entuziasm noul dumneavoastră mediu.

În zilele noastre, milioane de oameni investesc în acțiuni. Dar există multe milioane pe care nu îi interesează deloc bursa acțiunilor. Asta pentru că nu s-au familiarizat cu conceptul de piață al acțiunilor, cu modul lui de funcționare, cu mecanismul de zi cu zi al afacerilor.

Ca să deveniți entuziaști în legătură cu orice — oameni, locuri, lucruri — priviți-le în profunzime.

Dacă priviți mai în profunzime, vă veți cultiva entuziasmul. Puneți în aplicare acest principiu data viitoare când trebuie să faceți ceva ce nu doriți. Puneți-l în aplicare când vă surprindeți plictisindu-vă. Priviți mai profund și veți deveni mai interesați.

**2** *Însuflețiți orice faceți.* Entuziasmul, sau lipsa acestuia, transpare în tot ceea ce faceți și spuneți. Strângeți mâna cuiva cu însuflețire. Când dați mâna cu cineva, *fiți hotărât*. Faceți ca acea strângere de mână să

exprime: „*Mă bucur să vă cunosc*“. „*Mă bucur să vă revăd*.“ O strângere de mână formală, sfioasă e mai rea decât lipsa ei. Îi face pe oameni să se gândească: „Omul ăsta e mai mult mort decât viu.“ Încercați să găsiți un om de succes cu o strângere de mână timidă. Vă va lua mult, mult timp.

Însuflețiți-vă zâmbetul. Zâmbiți cu ochii. Nimănui nu-i place un zâmbet artificial, contrafăcut, ca de cauciuc. Când zâmbiți, *zâmbiți*. Arătați-vă dinții. Poate că nu aveți dinți frumoși, dar asta nu contează. Căci, când zâmbiți, oamenii nu vă văd dinții. Ci o persoană caldă, entuziastă, cineva care le place.

Însuflețiți-vă mulțumirile. Un „mulțumesc“ de rutină, automat seamănă mult cu un „bla, bla“. Nu e decât o expresie. Nu transmite nici un mesaj. Nu dă rezultate. Faceți în așa fel încât când spuneți „mulțumesc“ să exprimați de fapt „mulțumesc foarte mult“.

Însuflețiți-vă conversația. Doctorul James F. Bender, o autoritate recunoscută în domeniul oratoriei, spune în excelenta sa carte *Cum să vorbim bine* (New York, Editura McGraw-Hill, 1949): „Este «Bună dimineața!» dumneavoastră într-adevăr bună? Sunt «Felicități!»-le dumneavoastră realmente entuziaste? Păreți interesat când întrebați «Ce mai faceți»? Dacă vă veți obișnui să vă colorați cuvintele cu sentimente sincere, veți observa că vă va fi mult mai ușor să captați atenția celorlalți.“

Oamenii se alătură celui care crede în ceea ce spune. Care o spune cu *suflet*. Însuflețiți-vă vorbirea. Fie că vă adresați unui club de grădinărit, unui client sau copiilor dumneavoastră, insuflați entuziasm în tot ceea ce spuneți. O predică entuziastă va fi vie în memoria oamenilor luni întregi, chiar ani. Dar o predică lipsită de orice suflu va fi probabil dată uitării cu 167 de ore înainte de duminica următoare.

Iar dacă vă însuflețiți discursul, puneți automat mai mult suflet în propria persoană. Încercați chiar acum. Spuneți cu voce tare, convinși și cu forță: „Azi mă simt excelent!” Nu-i așa că vă simțiți într-adevăr mai bine decât înainte s-o spuneți? Readuceți-vă la viață.

Însuflețiți-vă. Asigurați-vă că tot ceea ce faceți și spuneți le comunică celorlalți: „Omul acela e într-adevăr viu”; „Știe ce spune”; „O să ajungă departe”.

**3** *Împărțiți vești bune.* Ne-am confruntat cu toții cu multe ocazii în care cineva a năvălit pe ușă spunând: „Am vești bune!” Imediat, el captează atenția totală a tuturor celor de față. Veștile bune fac mai mult decât să capteze atenția; veștile bune îi mulțumesc pe ceilalți. Veștile bune trezesc entuziasm. Veștile bune vă îmbunătățesc digestia.

Nu fiți înșelați de faptul că există mai mulți aducători de vești proaste decât de vești bune. Nimeni nu și-a făcut niciodată prieteni, n-a câștigat bani și n-a avut nici o realizare împărțind vești proaste.

Dați vești bune familiei dumneavoastră. Spuneți-i ce s-a întâmplat bun astăzi. Reamintiți-vă ce a fost amuzant și plăcut și îngropați lucrurile neplăcute. Împărtașiți vești bune. N-are rost să le împărtașiți pe cele proaste. Vă îngrijorează membrii familiei, îi enervează. Aduceți acasă raze de soare în fiecare zi.

Ați observat vreodată cât de rar se plâng copiii de vreme? Consideră canicula ceva normal până când cineva care gândește negativ îi educă să nu mai suporte temperaturile extreme. Obișnuiți-vă să vorbiți întotdeauna despre vreme în mod favorabil indiferent cum e vremea de fapt. Dacă vă plângeți de vreme, veți fi și mai nefericit și veți răspândi nefericirea și în jur.

Dați tuturor vești bune despre propria persoană. Fiți cel care spune „Mă simt grozav“. Rostiți acest lucru de fiecare dată când aveți ocazia și *vă veți simți* mai bine! În același fel, spuneți oamenilor „Mă simt cumplit, cumplit de tot“ și *vă veți simți* rău. Felul în care ne simțim este, în mare parte, condiționat de felul în care credem că ne simțim. Nu uitați nici că oamenii vor să fie în preajma unor persoane însuflețite, entuziaste. Nu ne e ușor să stăm prin preajma unora care se plâng mereu sau sunt pe jumătate morți.

Transmiteți vești bune colegilor de muncă. Încurajați-i, măguliți-i cu fiecare ocazie. Spuneți-le despre lucrurile bune pe care le face compania dumneavoastră. Ascultați-le problemele. Ajutați-i. Încurajați-i și câștigați-le sprijinul. Complimentați-i în ceea ce privește munca pe care o depun. Dați-le speranțe. Spuneți-le că pot reuși, că dumneavoastră credeți în ei. Consolați-i pe cei care își fac griji mereu.

Faceți întotdeauna acest test simplu care vă va menține pe calea cea dreaptă. De câte ori vă despărțiți de cineva, întrebați-vă: „Omul acela se simte cu adevărat mai bine pentru că a vorbit cu mine?“ Autoinstruirea funcționează. Aplicați-o când vorbiți cu angajații, cu asociații, cu familia, cu clienții, chiar cu cunoștințele întâmplătoare.

Am un prieten vânzător care este un adevărat megafon de vești bune. Vorbește cu clienții în fiecare lună și își creează o regulă din a avea mereu pregătite câteva vești bune de spus.

Exemple: „Săptămâna trecută m-am întâlnit cu unul dintre bunii dumneavoastră prieteni. V-a trimis salutări.“; „De când n-ați mai fost pe aici s-au petrecut lucruri mărețe. Luna trecută s-au născut peste 350 000 de copii,

iar copiii mai mulți înseamnă afaceri prospere pentru amândoi.”

Impresia noastră despre directorii de bancă este că sunt oameni rezervați, lipsiți de emoție, care nu se încălzesc niciodată. Acest lucru nu se verifică cu un anume președinte de bancă. Modul lui preferat de a răspunde la telefon este: „Bună dimineața, trăim într-o lume minunată. Aș putea să vă vând niște bani?” Nepotrivit pentru un bancher? Așa ar putea crede unii, dar permiteți-mi să vă spun că bancherul care salută astfel se numește Mills Lane, Jr., președinte la Citizens and Southern Bank, cea mai mare din întreaga zonă de sud-est.

Veștile bune vă aduc rezultate bune. Răspândiți-le.

Președintele unei companii producătoare de perii, pe care l-am vizitat de curând, își înrămase o maximă pe care o pusese pe birou, cu fața la scaunul destinat oaspetelui: „Oferiți-mi fie un cuvânt bun, fie nici unul.” L-am felicitat, spunându-i că eram de părere că maxima era o modalitate inteligentă de a încuraja oamenii să fie optimiști.

Mi-a zâmbit și mi-a spus: „E o modalitate eficientă de a reaminti acest adevăr. Dar de unde stau eu lucrurile se văd și mai bine. A întors rama către mine ca s-o pot vedea din partea lui de birou. Scria: „Oferă-le fie un cuvânt bun, fie nici unul.”

Dacă răspândiți vești bune, deveniți mai activ, vă simțiți mai bine. Veștile bune îi fac și pe ceilalți să se simtă mai bine.

### *Cultivați atitudinea de tip Sunt-un-om-important*

Acesta este un fapt de importanță capitală. Fiecare om, fie că trăiește în India sau Indianapolis, fie că e ignorant sau erudit, civilizat sau animalic, tânăr sau bătrân,

dorește din tot sufletul acest lucru: *Vrea să se simtă important.*

Gândiți-vă la asta. Fiecare, da, fiecare — Vecinul dumneavoastră, dumneavoastră, soția dumneavoastră, șeful dumneavoastră — are o dorință înnăscută de a se simți „cineva”. Aspirația de a fi important este cea mai puternică și cea mai mistuitoare foame non-biologică.

Cei care fac publicitate succesului știu că oamenii râvnesc prestigiu, distincție, recunoaștere. Reclamele care vând produsul cel mai bine încep astfel: „Pentru gospodine tinere și inteligente”; „Persoanele cu gusturi alese folosesc...”; „Vreți doar ce e mai bun”; „Veți fi invidiat de toată lumea”, „Pentru doamnele care vor să fie invidiate și doamnele care vor să fie admirate de domni”. Aceste începuturi transmit tuturor: „Cumpărați acest produs și veți fi un învingător.”

Dacă vă satisfaceți dorința, dacă vă potoliți foamea de a fi important, vă veți angaja pe un drum sigur către succes. Este echipamentul de bază din trusa dumneavoastră de unelte. Totuși (și recitiți această propoziție înainte să mergeți mai departe), chiar dacă obțineți rezultate afișând atitudinea de tip „Sunt important”, chiar dacă nu vă costă nimic, puțini o folosesc. Trebuie să aduc câteva detalii ca să dovedesc cum e posibil acest lucru.

Din punct de vedere filozofic, religia noastră, legile, întreaga noastră cultură se bazează pe încrederea în importanța individului.

Să presupunem, de exemplu, că vă pilotați propriul avion și ați fost obligat să aterizați într-o zonă izolată de munte. De îndată ce se va afla despre accidentul dumneavoastră, mulți oameni ar porni în căutarea dumneavoastră. Nimeni nu s-ar întreba: „E omul acesta realmente important?” Fără să știe nimic altceva în afară de

faptul că sunteți o ființă umană, elicoptere, alte aparate de zbor și patrule ar începe să vă caute. Și v-ar căuta fără încetare, cheltuind mii de dolari, până v-ar găsi sau până s-ar pierde orice urmă de speranță.

Când un copil se rătăcește în pădure, sau cade într-o fântână, sau se află într-un loc periculos, pe nimeni nu interesează dacă el face parte dintr-o familie importantă. Se face orice efort pentru salvarea acestui copil pentru că *orice* copil e important.

Nu e foarte greu să ghicim că, dintre toate ființele vii, probabil nu mai mult de una la zece milioane este o ființă umană. Omul este o raritate biologică. E important în schema de lucruri a lui Dumnezeu.

Acum, să analizăm partea practică. Atunci când majoritatea oamenilor își schimbă modul de gândire de la discuții filozofice la situații concrete, de zi cu zi, ei au tendința să uite, din nefericire, concepțiile lor din turnul de fildeș privitoare la importanța individului. Măine, observați atent cum mulți oameni afișează o atitudine care pare să spună: „Sunteți un nimeni; nu contați deloc, absolut deloc în ceea ce mă privește.”

Iată un motiv pentru care atitudinea „nu sunteți important” câștigă teren. Majoritatea oamenilor se uită la ceilalți și se gândesc: „Nu mă poate ajuta cu nimic. Deci, nu este important.”

Exact acesta este momentul în care oamenii comit o greșeală fundamentală. Seamănul, *indiferent* de statutul sau de venitul său, e important pentru dumneavoastră din două motive de însemnătate capitală.

Mai întâi, *oamenii vă ajută mai mult atunci când îi faceți să se simtă importanți*. Acum câțiva ani buni, în Detroit, eram într-un anume autobuz care mă ducea la lucru în



fiecare dimineață. Șoferul era un bătrân țăfnos. De zeci — poate de sute de ori — l-am văzut pe acest șofer demarând când un pasager care făcea disperat cu mâna, strigând și alergând, era la doar o secundă sau două de uși. În câteva luni l-am văzut pe acest șofer fiind foarte politicos cu un singur pasager față de care își demonstra respectul în fiecare zi. Șoferul aștepta sosirea *aces-tui* pasager.

Și de ce? Pentru că el făcea tot ce-i stătea în putință ca să-l facă pe șofer să se simtă important. În fiecare dimineață îl saluta cu un sincer și personal „Bună dimineața, domnule!” Uneori acest pasager se așeza lângă șofer și făcea comentarii de tip: „Dar știu că aveți o mare responsabilitate”; „Trebuie să aveți nervi de oțel ca să vă descurcați în fiecare zi în astfel de trafic”; „Vă felicit pentru regularitatea cu care vine autobuzul pe care îl conduceți”. Acel pasager l-a făcut pe șofer să se simtă la fel de important de parcă ar fi pilotat un avion cu reacție pentru 180 de pasageri. În schimb, pasagerul era tratat de către șofer cu un respect special.

E rentabil să-i faceți pe cei „neînsemnați” să se simtă importanți.

Astăzi, în mii de birouri din toată America, secreta-rele îi ajută pe comercianți să vândă sau îi împiedică să o facă, în funcție de felul în care au fost tratate. Faceți ca cineva să se simtă important și îi va păsa de dumneavoastră. Și dacă îi pasă, va face mai multe pentru dumneavoastră.

Clienții vă vor cumpăra marfa, angajații vor munci mai mult, asociații vor face tot ce le stă în putință să coopereze cu dumneavoastră, șeful va încerca mai mult să vă ajute cu o singură condiție: faceți-i pe acești oameni să se simtă importanți.

E rentabil să-i faceți pe oamenii „însemnați” să se simtă și mai importanți. Un gânditor eficient investeste mereu oamenii cu valoare, privindu-i în cea mai favorabilă lumină. Pentru că gândește la scară mare în ceea ce-i privește pe oameni, va obține de la ei tot ce au de oferit.

Iată un al doilea motiv uriaș, în favoarea tehnicii de a-i face pe ceilalți să se simtă importanți: *Când îi ajutați pe ceilalți să se simtă importanți vă ajutați și pe dumneavoastră să câștigați un sentiment de importanță.*

Vreme de câteva luni, am urcat cu un lift a cărui funcționară era complet neînsemnată. Avea cam 50 de ani, nu era atrăgătoare și, desigur, îi lipsea dorința de a fi importantă. Era una dintre milioanele de persoane care trăiesc uneori luni întregi fără ca cineva să le facă să creadă că sunt importante sau că le pasă de ceea ce fac.

Într-o dimineață, la puțină vreme după ce urcasem în lift, am observat că se coafase. Nimic extravagant. Își aranjase părul acasă. Dar se tunsese și arăta mult mai bine.

Deci, i-am spus: „Domnișoară S, (Remarcați: aflasem cum o cheamă), îmi place mult cum v-ați aranjat părul. Arată foarte bine.” A roșit și a spus: „Mulțumesc, domnule!” și aproape că a ratat următoarea oprire. Apreciase complimentul meu.

A doua zi dimineață, priviți și minunați-vă, când am intrat în lift, am auzit: „Bună dimineața, dr. Schwartz.” Niciodată n-o auzisem spunând cuiva pe nume. Și în lunile următoare în care am lucrat în acea clădire, n-am auzit-o spunând nimănui pe nume în afară de mine. O făcusem să se simtă importantă. Îi făcusem un compliment sincer și îi spusese pe nume.

O ajutasem să se simtă importantă. Acum mă răsplătea făcându-mă să mă simt, la rândul meu, important.

Să nu ne amăgim. Cei care nu au un sentiment adânc de importanță a propriei persoane sunt condamnați la mediocritate. Acest adevăr trebuie repetat fără încetare: Ca să reușiți, trebuie să vă simțiți importanți. Sunteți răsplătiți dacă-i faceți pe ceilalți să se simtă importanți pentru că vă face pe dumneavoastră să vă simțiți la fel. Încercați și veți vedea. Iată cum trebuie să acționați.

**1** *Obișnuiți-vă să mulțumiți.* Nu uitați niciodată să-i înștiințați pe ceilalți că le mulțumiți pentru ceea ce fac pentru dumneavoastră. Absolut niciodată nu-i lăsați să creadă că nu apreciați ceea ce fac. Mulțumiți cu un zâmbet cald, sincer. Un zâmbet le spune celorlalți că îi observați și că îi tratați cu blândețe.

Mulțumiți și înștiințați-i pe ceilalți că vă bizuiți pe ei. Un sincer „Jim, nu știu ce ne-am face fără tine” îi face pe oameni să se creadă necesari, și când se cred necesari muncesc din ce în ce mai bine.

Mulțumiți folosind laude cinstite, personale. Oamenii râvnesc complimente — fie că au 2 sau 20 de ani, 9 sau 90, toți sunt însetați de laude. Vor să se asigure că fac treabă bună, că sunt importanți. Nu fiți de părere că trebuie să adresați cuvinte bune doar pentru împliniri mari. Complimentați-i pe oameni pentru lucruri mărunte: felul cum arată, modul în care lucrează de obicei, ideile și eforturile lor cinstite. Lăudați-i pe cunoscuți scriindu-le bilete în care îi felicitați pentru împlinirile lor. Telefonați-le în mod special sau duceți-vă până la ei doar pentru asta.

Nu vă pierdeți vremea sau energia mentală încercând să-i clasificați pe oameni în „persoane foarte importante”, „persoane importante” și „persoane nesemnificative”. Nu faceți excepții. O persoană, fie ea gunoier sau vicepreședinte de companie este importantă pentru

dumneavoastră. Dacă le tratați ca pe persoane de mână a doua, nu veți obține rezultate de primă clasă.

**2** *Strigați-i întotdeauna pe ceilalți pe nume.* An de an, fabricanți șireți vând valize, creioane, Biblii și sute de alte articole doar imprimând numele cumpărătorului pe produs. Oamenilor le place să li se spună pe nume. Se simt încurajați de acest lucru.

Trebuie să rețineți două lucruri importante: pronunțați și scrieți numele corect. Dacă îl pronunțați sau îl scrieți greșit, acea persoană se va simți neînsemnată.

Iată ceva special de ținut minte: când vorbiți cu oameni pe care nu îi cunoașteți, nu uitați să adăugați apelativul potrivit — domnișoară, domnule sau doamnă. Funcționarul de birou preferă să i se spună domnule Jones în loc de Jones, pur și simplu. Așa se întâmplă și cu tânărul dumneavoastră asistent. Așa se întâmplă cu oameni de toate nivelurile. Aceste titluri neînsemnate îi ajută imens de mult pe ceilalți să se simtă importanți.

**3** *Nu vă umflați în pene, investiți-vă gloria.* De curând, am fost invitat la o convenție de o zi a comercianților. În aceeași seară după cină, vicepreședintele comercial al companiei a acordat premii unui director și unei directoare districtuali ale căror organizații comerciale atinseseră cele mai bune performanțe în anul trecut. Apoi vicepreședintele le-a cerut să susțină vreme de cincisprezece minute un discurs în fața întregului grup în care să explice cum se descurcaseră atât de bine cu organizațiile lor.

Primul director districtual (care, așa cum am aflat mai târziu, fusese numit director cu doar trei luni în urmă și era, în consecință, responsabil numai în parte de recordul companiei sale) a luat cuvântul și a explicat cum se descurcase *el*.

A lăsat impresia că eforturile *lui* și nimic altceva au cauzat creșterea vânzărilor. Remarci precum „Când am preluat *eu* conducerea, am făcut așa și pe dincolo”; „Lucrurile erau foarte încurcate, dar *eu* le-am dezlegat”; „Nu mi-a fost ușor, dar am luat în *propriile* mâini situația și am îndreptat totul”, i-au caracterizat întregul discurs.

În vreme ce vorbea, am văzut fețele comercianților întunecându-se de indignare. Erau ignorați de dragul gloriei personale a directorului districtual. Munca lor dificilă, care contribuise hotărâtor la creșterea vânzărilor, era complet trecută sub tăcere.

Apoi, a luat cuvântul directoarea districtuală. Discursul scurt al acesteia a abordat o perspectivă complet diferită. Mai întâi a explicat că succesul ei organizatoric se datorează integral echipei sale comerciale, care a depus un efort entuziast. Apoi a rugat pe toată lumea să se ridice în picioare și le-a adresat tuturor felicitări pentru eforturile lor.

Remarcați diferența; primul director și-a atribuit numai sieși toată lauda vicepreședintelui. În acest fel, și-a jignit propria echipă. Angajații săi au fost demoralizați. Pe când, în al doilea caz, directoarea și-a felicitat personalul, știind că pot lucra și *mai bine*. Știa prea bine că, asemenea banilor, lauda investită oferă dividende. Știa că dacă acordă încredere vânzătorilor ei, îi va determina să muncească mai bine anul următor.

Rețineți, lauda înseamnă putere. Investiți lauda pe care v-o adresează superiorul. Transmiteți-o subordonaților dumneavoastră, pe care îi veți încuraja astfel să obțină performanțe superioare. Când îi felicități pe fiecare în parte, subalternii vor ști că le apreciați valoarea.

Iată un exercițiu zilnic ce vă va ajuta enorm. Întrebați-vă în fiecare zi: „Ce pot face ca să-mi fac soția și familia fericite?”

Poate că vi se va părea prea simplu, dar e extraordinar de eficient. Într-o seară, predam în cadrul unui curs de instruire a vânzătorilor capitolul intitulat „Modelați-vă ambientul familial în așa fel încât să obțineți succesul”. Ca să aduc argumente în favoarea unui adevăr pe care doream să-l demonstrez, i-am întrebat pe cursanți (toți fiind căsătoriți): „Când s-a întâmplat ultima dată să vă surprindeți soția cu un cadou special, fără să fie Crăciunul, sau ziua ei de naștere, sau aniversarea căsătoriei dumneavoastră?”

Chiar și pe mine m-au șocat răspunsurile. Din 35 de vânzători, unul singur îi făcuse o surpriză soției în luna care trecuse. Mulți au răspuns „între 3 și 6 luni”. Iar peste o treime au răspuns „nu-mi aduc aminte”.

Închipuți-vă! Și unii se întreabă de ce soțiile nu se mai poartă cu ei ca și cu niște regi încoronați!

Am vrut să-i impresionez pe vânzători cu puterea unei atenții delicate. În seara următoare, am aranjat ca un florar să ajungă chiar înainte de terminarea cursului. L-am prezentat și i-am «lămurit»: „Vreau ca fiecare dintre dumneavoastră să descopere ce poate face o atenție neașteptată pentru a îmbunătăți calitatea mediului familial. Am aranjat ca, pentru doar 50 de cenți, florarul să vă ofere un trandafir roșu cu coadă lungă. Dacă nu aveți la dumneavoastră 50 de cenți, sau dacă credeți că soția dumneavoastră nu merită această cheltuială (au râs cu toții), îi cumpăr eu floarea. Tot ce vă cer este să-i duceți trandafirul soției și mâine seară ne veți povesti ce s-a întâmplat.

Evident, nu-i spuneți cum ați ajuns să-i cumpărați trandafirul.

Au înțeles.

Fără excepție, toți au mărturisit în seara următoare că simpla investiție de 50 de cenți le făcuse soțiile fericite.

Faceți mereu câte ceva drăguț pentru familia dumneavoastră. Nu trebuie să coste mult. Gândul contează. Va funcționa orice semn care arată că puneți în prim-plan interesul familiei.

Înscrieți-vă familia în echipa dumneavoastră. *Oferiți-le atenția pe care o merită.*

În această epocă aglomerată, se pare că nimeni nu-și mai găsește timp pentru familie. Dar dacă ne planificăm timpul vom reuși. Un vicepreședinte de companie mi-a împărtășit metoda lui, care se pare că funcționează perfect:

„Slujba mea presupune enorm de multă responsabilitate, sunt nevoit să-mi aduc mult de lucru acasă în fiecare seară. Dar nu-mi neglijez familia, pentru că ea este cel mai important lucru pentru mine. E motivul esențial pentru care lucrez atâta. Mi-am compus un program care îmi permite să acord atenție atât familiei, cât și slujbei mele. În fiecare seară de la 7:30 la 8:30 îmi dedic timp copiilor. Joc jocuri cu ei, le citesc povești, desenez, le răspund la întrebări — fac orice îmi cer să fac. După o oră cu copiii, nu doar ei sunt mulțumiți; sunt și eu de două ori mai odihnit. La 8:30 copiii pleacă la culcare, iar eu mai am două ore bune de muncă.

La 10:30 mă opresc și îmi petrec o oră cu soția. Vorbim despre copii, despre activitățile ei, despre planurile noastre de viitor. Această oră, netulburată de nimic, este un mod minunat de a-mi încheia ziua.

Îmi dedic și duminicile familiei. Toată ziua le aparține. Consider că programul meu organizat de a oferi familiei atenția pe care o merită nu e bun doar pentru ei, ci și pentru mine. Îmi dă o nouă energie.

### ***Vreți să câștigați bani? Atunci învățați să puneți serviciul pe primul plan***

E perfect normal — și, de fapt, e chiar de dorit — să vrem să câștigăm bani și să ne îmbogățim. Banii înseamnă puterea de a oferi familiei dumneavoastră și dumneavoastră înșivă standardul de viață meritat. Banii înseamnă puterea de a-i ajuta pe nevoiași. Banii sunt unul dintre instrumentele care ne ajută să trăim din plin.

Odinioară criticat pentru că îi îndemna pe oameni să câștige bani, marele preot Russel H. Conwell, autorul cărții *Hectare de diamante*, a spus: „Cu bani a fost tipărită Biblia dumneavoastră, cu bani s-au înălțat bisericile, banii vă susțin misionarii, banii vă plătesc predicatorii și n-ați avea mulți bani dacă n-ați plăti mult.”

Persoana care spune că vrea să fie săracă suferă de obicei de un complex de vinovăție sau de un sentiment de neadaptare. Seamănă cu tânărul care nu e în stare să obțină nota maximă la școală sau să intre în echipa de fotbal, deci pretinde că nu-și dorește aceste lucruri.

În consecință, banii constituie un obiect de dorit. Ceea ce ne uimește în legătură cu banii este maniera mascată în care atâția oameni încearcă să-i câștige. Întâlnim pretutindeni oameni care pun banii pe primul loc. Totuși, aceiași oameni au adesea puțini bani. De ce? E simplu: oamenii care pun banii pe primul loc devin atât de obsedați de aceștia încât uită că ei nu pot fi câștigați până când nu se plantează adânc în pământ semințele care produc bani.

Iar sămânța banilor este serviciul. De aceea, o atitudine care pune serviciul pe primul loc creează bogăția. Puneți serviciul pe prim-plan, iar banii vor avea grijă de ei înșiși.



Într-o seară de vară, mă plimbam cu mașina prin Cincinnati. Era timpul să fac plinul. Am oprit la o benzinărie obișnuită, dar care părea extrem de aglomerată.

Peste patru minute, am aflat de ce era atât de populară această benzinărie americană. După ce-au făcut plinul la mașină, au verificat mecanismele de sub capotă, și mi-au curățat exteriorul parbrizului, angajatul a venit la mine și mi-a spus: „Scuzați-mă, domnule. E cam mult praf astăzi. Permiteți-mi să curăț parbrizul și din interior.“

A curățat geamul repede, complet și eficient, un lucru pe care nu l-ar face un angajat dintr-o sută.

Acest serviciu special nu doar că mi-a îmbunătățit vizibilitatea pe timp de noapte (într-o mare măsură); m-a făcut să rețin acea benzinărie. S-a întâmplat să merg de opt ori la Cincinnati în următoarele trei luni. Evident că, de fiecare dată, m-am oprit la acea benzinărie. Și, de fiecare dată, am fost servit mai bine decât mă așteptam. Interesant era faptul că, de câte ori mă opream (o dată a fost chiar la 4 dimineața) mai erau și alte automobile care își făceau plinul. În total, probabil că am cumpărat de la această benzinărie vreo 400 de litri de benzină.

Prima dată când m-am oprit, funcționarul putea să gândească: „Omul ăsta nu e din acest stat. Probabilitățile sunt de 20 la 1 că nu se va mai întoarce niciodată. De ce să-i ofer mai mult decât un serviciu obișnuit? Nu va cumpăra de la noi decât o singură dată.“

Dar n-a gândit așa. Toți angajații benzinăriei au pus serviciul pe primul plan și de aceea vindeau benzină în timp ce alte benzinării păreau aproape pustii. Nu cred ca benzina să fi fost cu ceva superioară altor mărci. Prețul era și el competitiv.

Diferența era serviciul. Și era evident că doar serviciul le aducea profit.

Când acel angajat mi-a curățat parbrizul prin interior, prima dată când am fost acolo, a plantat o sămânță de bani.

Puneți serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine — mereu.

Atitudinea de a pune serviciul pe primul plan reținează în fiecare situație. La unul dintre primele mele locuri de muncă, m-am apropiat mult de un tânăr pe care-l voi numi F. H.

F. H. semăna mult cu nenumărate persoane pe care le cunoașteți. Se preocupa mai mult de motivele pentru care avea nevoie de bani în loc să se gândească la felul în care să-i obțină. În fiecare săptămână, F. H. petrecea ore întregi din timpul efectiv de lucru pe care îl datora companiei, lucrând la problemele bugetului personal. Subiectul preferat de conversație era: „Sunt angajatul cel mai prost plătit din toată compania. Să vă spun de ce.” F. H. dovedea o atitudine obișnuită de tip: „Aceasta este o companie mare. De milioane. Plătește multora salarii mari, deci ar trebui să mă plătească și pe mine mai bine.”

F. H. fusese omis de pe lista multor creșteri salariale. În cele din urmă, într-o zi s-a hotărât că era cazul să meargă și să ceară mai mulți bani. La vreo jumătate de oră, F. H. s-a întors mândros. După cum arăta, era clar că cecul de luna viitoare avea să arate exact ca și cel din luna aceasta.

Imediat, F. H. a început să povestească: „Doamne, ce m-am enervat! Ce crezi că mi-a spus «bătrânul» când i-am cerut un salariu mai mare? A avut tupeul să mă întrebe: «De ce crezi că meriți să ceri o creștere salarială?»

I-am dat o mulțime de motive”, a continuat F. H. „I-am spus că mă săriseră de atâtea ori de pe lista de măriri. I-am

spus că primesc mai multe facturi dar nu și un salariu mai mare. Și i-am mai zis că fac tot ce îmi cer aici.

Pot oare să fac mai mult? Am nevoie de un salariu mai mare, dar în loc să mi-l acorde, îmi dă altora de aici care n-au nevoie de el nici pe jumătate cât mine.

La cum s-a comportat”, continuă F. H., „ai fi crezut că cer de pomană. Nu mi-a spus decât: «Când vei demonstra că meriți mai mulți bani, îi vei primi.»

Normal, aș putea lucra mai bine dacă m-ar plăti ca atare, dar numai un tâmpit face ceva pentru care nu e plătit.”

F. H. face parte din specia de oameni care nu poate vedea „cum” să câștige bani. Ultima lui remarcă îi demonstrează greșeala. În mod evident, F. H. dorea să fie plătit mai bine de companie și doar apoi să producă mai mult. Dar nu așa merge treaba. Nu ți se mărește salariul pe baza unei promisiuni că vei lucra mai bine; ci doar pe baza unei demonstrații a faptului că lucrezi mai bine. Nu puteți câștiga mai mult până nu veți planta sămânța de bani. Iar sămânța banilor este serviciul.

Puneți serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine.

Gândiți-vă ce producători de cinema obțin cei mai mulți bani. Producătorul care vrea să se îmbogățească repede începe să facă un film. Pentru că pune banii înaintea distracției (serviciului), scurtează totul. Cumpără un scenariu ieftin și angajează scriitori de mână a doua să-l adapteze. Pune banii pe primul plan în angajarea actorilor, în aranjarea decorurilor, chiar în înregistrarea sunetului. Acest producător îl crede pe spectatorul filmului fraier, cineva care nu știe să facă diferența între bine și rău.

Dar producătorul care vrea să se îmbogățească rapid își satisface rareori dorința. Oamenii nu se îngheșue

niciodată să cumpere ceva de calitate a doua, mai ales când plătesc ca pentru calitate întâi.

Producătorul care obține cel mai mare profit din cinema pune distracția înaintea banilor. În loc să-și înșele publicul, face tot ce-i stă în putință să îi ofere o distracție sporită și de calitate mai bună decât s-ar aștepta. Rezultatul: oamenii le place filmul. Vorbesc despre el. Se scriu cronici bune. Și se obțin bani.

Repet, puneți serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine.

Chelnerița care se concentrează să ofere un serviciu cât mai bun nu trebuie să-și facă griji în privința bacșișurilor; ele vor apărea. Dar cea care se comportă complet diferit, care ignoră ceștile goale de cafea («De ce să le umplu din nou; nu au fețe de oameni care dau bacșiș»), nu va primi nimic.

Secretara care se decide să facă scrisorile șefului să arate mai bine decât se așteaptă șeful, se va descurca fără probleme cu salariile următoare. Dar cea care se gândește „De ce să-mi fac griji pentru câteva pete? La ce se așteaptă pentru 65 \$ pe săptămână?” — nu va primi niciodată o creștere de salariu.

Comerciantul care oferă un serviciu complet clientului nu trebuie să-și facă vreodată griji că va pierde acel client.

Iată o regulă simplă, dar eficientă care vă va ajuta să cultivați atitudinea de plasare a serviciului pe primul plan: *Întotdeauna oferiți oamenilor mai mult decât se așteaptă să obțină.* Orice lucru mărunț pe care îl faceți în plus pentru ceilalți este o sămânță de bani. Oferindu-vă să lucrați până târziu și să scoateți departamentul dintr-o încurcătură, plantați semințe de bani; dacă le oferiți clienților un serviciu *mai bun*, plantați semințe de bani pentru că ei se vor întoarce; dacă propuneți o idee care crește eficiența, plantați o sămânță de bani.

Din semințele de bani cresc, firește, bani. Plantați serviciu și recoltați bani.

Petreceți în fiecare zi o perioadă în care vă puneți întrebarea „Cum pot oferi mai mult decât se așteaptă de la mine?” Apoi puneți răspunsurile în practică.

Puneți serviciul pe primul plan, iar banii vor veni de la sine.

Într-un cuvânt, cultivați atitudini care vă vor purta mai departe spre succes.

**1** Cultivați atitudinea de tip „Sunt pregătit”. Rezultatele vin în directă relație cu entuziasmul investit. Există trei lucruri care vă ajută să vă pregătiți:

- A. Priviți mai profund orice problemă. Când simțiți că ceva nu vă interesează, priviți mai profund subiectul și aflați mai mult despre el. Așa veți deveni mai entuziaști.
- B. Puneți mai mult suflet în tot ceea ce faceți: zâmbet, strângere de mână, mod de a vorbi, chiar mers. Comportați-vă cu suflet.
- C. Împărțiți pretutindeni vești bune. Nimeni n-a împlinit vreodată ceva pozitiv dând vești proaste.

**2** Cultivați atitudinea de tip „Sunt important”. Oamenii fac mai multe pentru dumneavoastră când îi faceți să se simtă importanți. Nu uitați să faceți următoarele lucruri:

- A. Mulțumiți de fiecare dată când aveți ocazia. Faceți ca cei din jur să se simtă importanți.
- B. Strigați-i pe oameni pe nume.

**3** Cultivați atitudinea de tip „Serviciul pe locul întâi” și veți vedea cum banii vor veni de la sine. În tot ceea ce faceți, oferiți oamenilor mai mult decât se așteaptă să obțină.

# 9

## Adoptați o atitudine corectă față de ceilalți

Iată o regulă de bază în câștigarea succesului. Să o ținem minte și să ne-o amintim mereu. Regula este: *Succesul depinde de ajutorul din partea celorlalți*. Singura piedică ce se poate interpune între dumneavoastră și ceea ce vreți să fiți este lipsa de ajutor din partea celorlalți.

Gândiți-vă astfel: un director depinde de subalterni pentru a-i duce la îndeplinire instrucțiunile. Dacă nu se întâmplă așa, președintele companiei îl va concedia pe director, nu pe angajați. Un vânzător depinde de clienți ca să-i cumpere produsele. Dacă nu, comerciantul eșuează. În același fel, un decan de facultate depinde de profesori pentru a-i pune în aplicare programul educațional; un politician depinde de alegătorii săi; un scriitor depinde de cititori. Un proprietar al unui lanț de magazine a dobândit această poziție pentru că angajații l-au acceptat în postură de conducător iar clienții i-au acceptat programul de comercializare.

S-a întâmplat de multe ori de-a lungul istoriei ca o persoană să câștige autoritate și s-o mențină prin forță sau/și prin amenințări cu forța. În acele zile, un om fie coopera cu „conducătorul“, fie își pierdea literalmente capul.

Dar, rețineți, în zilele noastre cineva vă ajută fie *voluntar*, fie deloc.

E vremea să ne punem întrebarea: „Corect, depind de alții ca să obțin succesul pe care mi-l doresc, dar ce trebuie să fac ca să-i conving pe acești oameni să mă susțină sau să mă accepte pe post de conducător?”

Răspunsul, cuprins într-o singură propoziție, este: *credeți în bunătatea oamenilor*. Credeți în bunătatea oamenilor și ei vă vor plăcea și vă vor ajuta. Acest capitol vă arată modalitățile concrete.

Astfel de scene se petrec de mii de ori pe zi. Se întrunește un comitet sau un grup în ședință. Scopul — propunerea de persoane pentru promovare, o nouă slujbă, integrarea într-un grup, o distracție, cineva care să ocupe postul de președinte al companiei, un șef nou, un nou director comercial. Grupului i se prezintă un nume. Cel care prezidează ședința întreabă: „Ce părere aveți despre cutare și cutare?”

Apar comentariile. Remarci pozitive pentru unele nume, precum „E un om de treabă. Oamenii vorbesc frumos despre el. Are și pregătirea necesară.”

„Domnul E.? O, e un individ prezentabil și foarte omenos. Cred că s-ar integra bine în grupul nostru.”

Alte nume provoacă afirmații negative, sau cel mult neutre. „Cred că ar trebui să-l investigăm atent pe acest tip. Nu prea pare să se înțeleagă bine cu ceilalți.”

„Știu că are o bună pregătire teoretică și practică; nu-i pun la îndoială competența. Dar mă întreb dacă ar fi acceptat. Nu prea impune mult respect celorlalți.”

Iată o observație de importanță capitală: *În cel puțin nouă cazuri din zece, măsura în care cineva este „agreabil” este primul lucru menționat. Și într-un număr copleșitor de cazuri capacitatea de a se face „agreabil” este mult mai luată în seamă decât considerentele profesionale.*

Cele de mai sus rămân valabile și în cazul alegerii studenților pentru o carieră de profesori universitari. În cadrul propriei mele experiențe academice, am fost martorul nenumăratelor ocazii în care s-au discutat nume pentru noul personal al facultății. De câte ori a fost propus un nume, grupul aducea în discuție chestiuni importante cum ar fi: „Se va integra?” „Îl vor plăcea studenții?” „Va coopera cu ceilalți membri ai catedrei?” Nedrept? Neacademic? Nu. Dacă individul nu e agreat, nu ne putem aștepta să comunice cu studenții cu maximum de eficiență.

Țineți minte acest lucru. Nimeni nu e *împins* într-o poziție superioară. Mai degrabă se ridică. În zilele noastre, nimeni nu mai are nici timpul, nici răbdarea necesare pentru a împinge pe altcineva pe scara ierarhică, treaptă cu treaptă, dureros de încet. E ales cel ale cărui performanțe îl ajută să se înalțe mai mult decât oamenii de rând.

Suntem înălțați la niveluri superioare de către cei ce ne cunosc ca fiind agreabili și prezentabili. Cu fiecare prieten pe care vi-l faceți, vă mai ridicați puțin pe scara performanței. Și, *fiind agreabil, deveniți mai ușor de înălțat.*

*Oamenii de succes urmăresc un plan prin care semenii lor le devin agreabili. Așa faceți și dumneavoastră?* Oamenii care ajung în poziții-cheie nu își discută mult tehnicile de abordare corectă a semenilor. Dar v-ar surprinde câți oameni cu adevărat importanți au un plan clar, bine stabilit, chiar *scris*, care îi ajută să-i considere pe ceilalți agreabili.

Să luăm ca exemplu cazul președintelui Lyndon Johnson. Cu mult timp înainte să ajungă președinte, Johnson, în cadrul dezvoltării uluitoarei sale puteri de convingere a oamenilor, și-a elaborat propria rețetă a succesului în zece puncte. Regulile sale, care pot fi identificate chiar de un observator obișnuit al



președintelui, transpar în tot ceea ce făcea și sunt citate aici cu fidelitate:

1. Învățați nume pe de rost. Dacă sunteți ineficienți la acest capitol, demonstrați că nu sunteți suficient de interesați.
2. Fiți o persoană plăcută, astfel încât să fiți o companie plăcută. Fiți asemenea unei pălării vechi sau unui pantof vechi care vă sunt dragi și de care vă vine greu să vă despărțiți.
3. Obișnuiți-vă să fiți relaxat și nestresat, astfel încât nimic să nu vă tulbure peste măsură.
4. Nu fiți egoist. Protejați-vă împotriva impresiei că știți absolut tot.
5. Cultivați calitatea de a fi interesant, astfel ca oamenii să obțină ceva valoros prin asocierea cu dumneavoastră.
6. Încercați să eliminați „asperitățile” personalității dumneavoastră, chiar și cele de care s-ar putea să nu fiți conștient.
7. Străduiți-vă sincer să aplanati, pe o solidă bază creștină, orice neînțelegere ați avut sau aveți în prezent. Eliminați suferința.
8. Faceți exerciții care vă ajută să simpatizați oamenii, până ce învățați să faceți acest lucru într-adevăr.
9. Nu ratați niciodată să roștiți un cuvânt de felicitare pentru împlinirea cuiva, sau să exprimați compasiune sinceră în cazuri de durere și dezastră.
10. Oferiți oamenilor putere spirituală, iar ei vă vor răsplăti cu afecțiune sinceră.

Transformând aceste zece reguli de „agreare a oamenilor“, atât de simple dar extrem de puternice, într-un mod de viață, președintele Johnson a fost mai ușor de votat, mai ușor de sprijinit în Congres. Președintele Johnson a fost *mai ușor de înălțat* datorită acestor zece reguli.

Recitiți aceste reguli. Observați că ele nu se bazează pe filozofia plății cu aceeași monedă. Nu există nimic de genul să-vină-celălalt-să-împace-lucrurile. Nici de tipul știu-că-toți-ceilalți-sunt-niște-proști.

Oamenii importanți, marii industriași, artiști, oameni de știință și politicieni sunt omenoși, calzi. S-au specializat în a se face plăcuți.

*Dar nu încercați să cumpărați prietenia; nu e de vânzare.* E minunat să faceți daruri, dar numai dacă darul e susținut de o sinceritate autentică, o plăcere de a oferi și simpatie pentru persoana căreia îi este oferit. Fără o sinceritate autentică, darul nu este adesea considerat nimic mai mult decât o plată sau o formă de mită.

Anul trecut, cu doar câteva zile înainte de Crăciun, eram în biroul președintelui unei firme mijlocii de camioane. Pe când mă pregăteam să plec, a intrat un comisionar cu răcoritoare de la o firmă de reîmbuteliere a sticlelor. Prietenul meu a fost în mod evident deranjat, și, cu destulă răceală în glas, i-a cerut comisionarului să returneze cadoul.

După plecarea comisionarului, prietenul meu s-a repezit să-mi explice: „Nu mă înțelege greșit. Îmi place să fac cadouri și îmi place să primesc.“

Apoi mi-a pomenit câteva daruri pe care le primise deja de Crăciun de la prietenii săi oameni de afaceri.

„Dar“, a continuat el, „atunci când darul reprezintă doar o încercare de a mă atrage ca partener în afaceri, sau în mod evident o încercare de a mă mitui, nu-l

vreau. Acum trei luni, am stopat colaborarea cu acea firmă pentru că nu lucrează bine și nu-mi plac angajații. Dar primesc încă telefoane de la ei.

Ce mă scoate din pepeni”, a continuat el, „este faptul că săptămâna trecută, același afurisit de comerciant a venit aici și a avut tupeul să spună «Aș dori tare mult să-mi pot recăpăta contractul. Am să-i spun Moșului să fie bun cu dumneata anul ăsta.» Dacă n-aș fi trimis băutura înapoi, primul lucru pe care l-ar fi făcut nechematul ăla când s-ar fi întors aici ar fi fost să-mi spună: «Pun pariu că v-a plăcut cadoul meu, nu-i așa?»”

Prietenia nu se poate cumpăra. Și dacă încercăm, pierdem în două feluri:

1. Risipim bani.
2. Suntem disprețuiți.

*Faceți primul pas într-o relație de prietenie — așa fac conducătorii.* E ușor și normal să ne spunem: „Să-l lăsăm pe celălalt să facă primul pas”; „Să ne sune ei”; „Să vorbească ea prima”.

E ușor și să-i ignorăm aparent pe ceilalți.

Da, e ușor și normal, dar nu e modalitatea corectă de a-i privi pe ceilalți. Dacă respectați regula conform căreia trebuie să-l lăsați pe cel de alături să pună bazele prieteniei, s-ar putea să nu aveți mulți prieteni.

De fapt, e un semn de conducere adevărată să luați inițiativa în a-i cunoaște pe cei de lângă dumneavoastră. Data viitoare când sunteți într-un grup numeros, observați ceva foarte semnificativ: *cea mai importantă persoană de acolo este cea mai dornică de a se prezenta.*

Întotdeauna, cineva important vine spre dumneavoastră, vă întinde mâna și vă spune: „Bună ziua, sunt Jack R.” Gândiți-vă puțin la această observație, și veți

descoperi că motivul pentru care acel om e important este că se străduiește să-și facă prieteni.

Adoptați atitudinea corectă față de ceilalți. După cum spune un prieten de-al meu, „S-ar putea să nu fiu prea important pentru el, dar el e important pentru mine. De aceea am vrut să-l cunosc.“

Ați observat vreodată cum se blochează oamenii în timp ce așteaptă liftul? Dacă nu sunt însoțiți de persoane cunoscute, majoritatea nu spun nimic celui de lângă ei. Într-o zi, m-am hotărât să pun în practică un mic experiment.

M-am decis să-i spun ceva străinului care aștepta ca și mine. Am înregistrat 25 de reacții consecutive. De 25 de ori am primit un răspuns pozitiv, prietenos.

S-ar putea ca discuțiile cu străinii să nu fie tipice pentru un orășean, totuși multora le plac. Și iată cum sunteți răsplățiți.

Când adresați un cuvânt de bine unui străin, îl faceți să se simtă cu o treaptă mai sus. Astfel vă veți simți și dumneavoastră mai bine și vă ajută să vă relaxați. De fiecare dată când spuneți altcuiva ceva plăcut, vă aduceți dumneavoastră înșivă o compensație. E ca și cum v-ați încălzi motorul automobilului într-o dimineață rece.

*Iată 6 modalități de a câștiga prieteni prin exercițiul de preluare a inițiativei:*

1. Prezentați-vă celorlalți de câte ori aveți ocazia — la petreceri, ședințe, în avion, la serviciu, oriunde.
2. Asigurați-vă că cel de alături vă reține numele corect.
3. Asigurați-vă că știți să pronunțați numele celuiilalt exact așa cum îl pronunță el.
4. Scrieți numele celuiilalt, și asigurați-vă că știți să-l scrieți corect; oamenii țin enorm de mult ca numele

să le fie scrise corect! Dacă se poate, obțineți-i și adresa și numărul de telefon.

5. Lăsați un bilet sau dați un telefon noilor prieteni pe care simțiți că vreți să-i cunoașteți mai bine. Acesta este un punct important. Majoritatea oamenilor de succes își consolidează prietenii cu o scrisoare sau un telefon.
6. Și, ultimul punct dar nu și cel mai puțin important, spuneți lucruri plăcute străinilor. Vă încălzește și vă pregătește pentru ceea ce trebuie să faceți.

Dacă puneți în aplicare aceste șase reguli, înseamnă că știți cum să-i abordați corect pe ceilalți. Dar nu acesta este modul de gândire al omului obișnuit. Domnul „Obișnuit” nu se prezintă niciodată din proprie inițiativă. Așteaptă ca celălalt să se prezinte primul.

Luați inițiativa. Fiți asemenea oamenilor de succes. Faceți tot ce se poate să obțineți noi cunoștințe. Și nu fiți timid. Nu vă fie teamă că sunteți inoportun. Aflați cine este celălalt și asigurați-vă că și el știe cine sunteți.

De curând, am fost reținut împreună cu un asociat ca să facem o evaluare preliminară a unui candidat pentru o slujbă în domeniul comerțului industrial. Am examinat candidatul, căruia îi vom spune Ted, și am aflat că are calificări bune. Era extraordinar de inteligent, prezentabil și părea să fie foarte ambițios.

Dar am găsit ceva care ne-a obligat să-l descalificăm, cel puțin temporar. Marea limitare a lui Ted era următoarea: se aștepta ca cei din jur să fie perfecți. Pe Ted îl deranjau multe lucruri mărunte, cum ar fi greșeli gramaticale, oameni care erau dezordonati cu țigările, prostul gust în vestimentație etc.

Pe Ted l-a surprins să afle acest lucru despre el însuși. Dar își doareea mult să aibă o slujbă mai bine plătită, deci ne-a întrebat dacă îl putem ajuta să-și vindece slăbiciunea.

I-am sugerat trei lucruri:

**1** *Să recunoască faptul că nimeni nu e perfect.* Unii sunt mai aproape de perfecțiune decât alții, dar nimeni nu este absolut perfect. Cea mai umană calitate a oamenilor este că fac greșeli, tot felul de greșeli.

**2** *Să recunoască dreptul celuilalt de a fi diferit.* Nu vă substituiți niciodată lui Dumnezeu în legătură cu nimic din ceea ce faceți. Nu îi antipatizați pe ceilalți pentru că au obiceiuri diferite de ale dumneavoastră sau pentru că preferă altfel de haine, o altă religie, alte partide sau alte mărci de mașini. Nu trebuie să fiți de acord cu ceea ce face celălalt, dar nu trebuie să-l antipatizați pentru acțiunile sale.

**3** *Să nu fie un reformator.* Introduceți în filozofia dumneavoastră mai mult trăiește-și-lasă-i-și-pe-alții-să-trăiască. Majoritatea oamenilor urăsc să li se spună „n-ai dreptate!”. Aveți dreptul la propria părere, dar uneori e mai bine să v-o păstrați pentru dumneavoastră.

Ted a aplicat conștiincios aceste sugestii. La doar câteva luni, privea lumea altfel. Acceptă acum oamenii așa cum sunt, nici 100% buni, nici 100% răi.

„În plus”, spune el, „lucrurile care mă scoteau din sărite mă amuză acum. Mi-am dat în sfârșit seama că lumea asta ar fi tare plicticoasă dacă am fi cu toții la fel și dacă toți ar fi perfecți.”

Țineți minte acest fapt simplu, dar de importanță crucială: nimeni nu e sută la sută bun, și nimeni nu e sută la sută rău. Nu există pur și simplu persoană perfectă.

Dacă nu ne controlăm modul de gândire, putem găsi multe lucruri dezagreabile la aproape oricine. În același fel, dacă gândim corect, dacă adoptăm o atitudine corectă față de ceilalți, putem găsi multe calități care să ne facă să-i simpatizăm și să-i admirăm pe aceiași oameni.

Gândiți-vă astfel. Mintește dumneavoastră este o stație de emisie mentală. Acest sistem radio vă transmite mesaje pe două canale la fel de puternice: Canalul P (pozitiv) și Canalul N (negativ).

Să vedem cum funcționează acest sistem de transmisie. Să presupunem că astăzi șeful dumneavoastră (să-l numim dl Jacobs) v-a chemat în biroul lui și a făcut, în prezența dumneavoastră, o recapitulare a rezultatelor pe care le-ați obținut. V-a felicitat pentru realizări, dar v-a sugerat și câteva modalități concrete de a munci și mai bine. În seara asta e foarte normal să vă reamintiți acest incident și să vă gândiți la el.

Dacă vă acordați acest dispozitiv radio pe frecvența Canalului N, crainicul va spune ceva de genul: „Atenție! Jacobs te urmărește. Vrea să te înșface. Nu ai nevoie de sfaturile lui. Dă-l naibii. Ții minte ce ți-a spus Joe despre Jacobs? Avea dreptate. Jacobs vrea să te asuprească, așa cum a făcut și cu Joe. Opune rezistență. Data viitoare când te cheamă la el în birou, ripostează. Și mai bine, nu aștepta. Du-te mâine la el și întreabă ce-a vrut să spună exact când te-a criticat...”

Dar, dacă ajungeți pe Canalul P, crainicul va spune ceva în acest sens: „Domnule, Jacobs e un om foarte bun. Sugestiile pe care mi le-a făcut îmi pot fi de ajutor. Dacă le folosesc, poate voi fi în stare să lucrez mai bine și mă vor înscrie pe lista de creșteri salariale. Bătrânul

m-a ajutat. Mă duc mâine și-i mulțumesc pentru ajutorul lui constructiv. Bill avea dreptate: Jacobs chiar *este* un om cu care se lucrează bine...”

În acest caz specific, dacă vă luați după Canalul N, veți face aproape sigur greșeli grave, poate fatale în relația dumneavoastră cu șeful. Dar dacă ascultați Canalul P, veți beneficia cu siguranță de pe urma sugestiilor superiorului dumneavoastră, și în același timp, vă veți apropia și mai mult de el. Va aprecia acea vizită. Încercați și veți vedea.

Rețineți că, cu cât ascultați mai multe transmisiuni ale unuia sau altuia dintre canale, P sau N, cu atât veți fi mai interesat, și cu atât mai greu vă va fi să schimbați canalul. Acest lucru este adevărat pentru că un singur gând, fie el pozitiv sau negativ, declanșează o reacție în lanț de gânduri asemănătoare.

Spre exemplu, ați putea începe cu un gând negativ minor, cum ar fi accentul cuiva, și vă veți surprinde în curând gândind negativ despre subiecte fără legătură, cum ar fi convingerile lui religioase și politice, mașina pe care o conduce, deprinderile lui personale, relația lui cu soția, chiar și felul în care se piaptănă. Și, gândind astfel, cu siguranță nu veți ajunge acolo unde doriți.

Sunteți proprietarul stației dumneavoastră de emisie, deci administrați-o. Când vă gândiți la ceilalți, obișnuiți-vă să vă activați canalul de ascultare P.

Opriti-vă dacă intervine Canalul N. Apoi schimbați canalul. Ca să-l schimbați, nu trebuie decât să vă gândiți la o calitate a respectivului individ. Într-o autentică tradiție a reacției în lanț, acest unic gând va naște altul și altul. Și veți fi mulțumiți.

Când sunteți singuri, dumneavoastră și numai dumneavoastră puteți decide dacă ascultați Canalul P sau



Canalul N. Dar când vorbiți cu altcineva, acea persoană vă controlează într-o anumită măsură modul de gândire.

Trebuie să reținem că majoritatea oamenilor nu înțeleg conceptul atitudinii corecte față de ceilalți. Deci, se întâmplă foarte des ca alții să alerge spre dumneavoastră arzând de dorința de a vă spune ceva negativ despre o cunoștință comună: un coleg de serviciu vrea să vă vorbească despre însușirile unui alt angajat ce pot fi criticate; un vecin vrea să vă povestească despre necazurile casnice ale altui vecin; sau un client vrea să vă înșire defectele concurentului său, pe care urmează să-l contactați.

Gândurile dau naștere la gânduri asemănătoare. Sunteți într-un real pericol dacă ascultați comentariile negative despre ceilalți, veți dobândi o atitudine negativă față de acele persoane. De fapt, dacă nu sunteți atenți, s-ar putea să vă găsiți în situația de a pune gaz pe foc cu un comentariu de tip „Da, și asta nu-i tot. Ai auzit că...”

Astfel de lucruri se întorc împotriva dumneavoastră ca un bumerang.

Există două modalități de a-i împiedica pe ceilalți să schimbe frecvența de pe Canalul P pe Canalul N. Prima este să schimbați subiectul cât de repede și cât de diplomat puteți cu o remarcă de tipul „Scuză-mă, John, dar, că tot veni vorba, voiam să te întreb...” O a doua cale este să vă scuzați, cu ceva de genul „Îmi pare rău, John, am întârziat...” sau „Am o treabă urgentă. Te rog să mă scuzi.”

Faceți-vă o promisiune în care să credeți. Refuzați să le permiteți celorlalți să vă prejudicieze modul de gândire. Rămâneți pe Canalul P.

După ce veți fi stăpânit tehnica gândurilor bune despre ceilalți, aveți *garantat* un succes mai mare. Vă

voi spune ce mi-a mărturisit un agent de asigurări de mare succes despre cum a fost răsplătit pentru gândurile bune față de ceilalți.

„Când m-am implicat pentru prima dată în industria asigurărilor“, a început el, „mi-era greu, credeți-mă. La început, se părea că există câte un agent concurent pentru fiecare client. Și am învățat în curând tot ce știau colegii mei, că nouă clienți din zece cred cu putere că nu mai au nevoie de asigurare.

Mă descurc bine. Dar țin să vă spun că asta nu se întâmplă pentru că știu multe despre latura tehnică a asigurării. Asta e important, nu mă înțelegeți greșit, dar sunt comercianți de asigurări care cunosc procedura și contractele mai bine decât mine. De fapt, știu pe cineva care a scris o carte despre asigurări, dar n-a putut să încheie un contract cu un om care știa că îi mai rămân doar cinci zile de viață.

Succesul meu“, a continuat el, „se sprijină pe un singur lucru. Îmi place, îmi place *sincer* omul căruia îi vând. Repet, *îl plac sincer*. Unii dintre colegii mei se prefac că le place cel căruia îi vând, dar asta nu ține. Nu îi puteți păcăli. Ticurile dumneavoastră, privirea, expresia facială, toate spun „f-a-l-s“ atunci când vă prefaceți.

Acum, când adun informații despre un client, fac ceea ce fac și ceilalți agenți. Aflu ce vârstă are, unde lucrează, cât câștigă, câți copii are, și așa mai departe.

Dar mai aflu ceva ce majoritatea agenților nu caută — adică niște motive solide pentru care să-mi placă acel client. Poate îmi va plăcea datorită slujbei sale, poate voi găsi ceva care îmi place la el undeva prin dosarul lui. Dar oricum voi găsi motive solide să-mi devină simpatic.

Apoi, de fiecare dată când mă concentrez asupra unui anume client, trec în revistă motivele pentru care

îmi este simpatic. Îl privesc cu simpatie înainte să rostesc un singur cuvânt despre asigurare.

Tehnica aceasta simplă funcționează. Pentru că eu îl plac pe el, mai devreme sau mai târziu mă va plăcea și el pe mine. Nu va trece mult până când mă voi așeza de aceeași parte a mesei cu el și vom lucra împreună la planul de asigurare. Are încredere în tot ceea ce-i spun, pentru că îi sunt prieten.

Bineînțeles că nu toți oamenii mă acceptă imediat, dar am aflat că, dacă îmi place în continuare cineva, se dă pe brazdă și putem face afaceri.

Nu mai târziu de săptămâna trecută”, a continuat prietenul meu, „am făcut o a treia vizită unui client dificil. M-a întâmpinat la ușă, și înainte să am timp să-i spun măcar «Bună seara!», m-a luat la rost. Și nu l-am mai putut opri, nu s-a oprit nici măcar să respire până la replica finală, categorică: «Și să nu te mai întorci niciodată aici!»

După ce mi-a spus toate astea, am rămas nemișcat și l-am privit în ochi vreme de vreo cinci secunde, apoi i-am spus cu voce blândă și foarte sinceră, pentru că vorbeam din suflet: «Dar, domnule S., în seara asta am venit în calitate de prieten.»

Ieri a cumpărat o poliță de asigurare de 10 000 \$.”

Sol Polk e cunoscut ca regele aparatelor din Chicago. Începând de la zero acum 21 de ani, Sol Polk vinde acum aparate în valoare de peste 60 milioane de dolari pe an în Chicago.

Sol Polk își datorează în mare parte succesul atitudinii sale față de cumpărători. „Clienții”, spune domnul Polk, „trebuie să fie tratați ca și cum ar fi oaspeții noștri.”

Nu aceasta este atitudinea corectă față de oameni? Și aceasta este, nu-i așa, cea mai simplă formulă a succesului

pe care o poate pune cineva în aplicare. Comportați-vă cu clienții ca și cum v-ar fi oaspeți.

Această tehnică funcționează și în afara magazinului. Înlocuiți cuvântul clienți cu angajați, astfel încât formula să fie „angajații trebuie să fie tratați ca și cum mi-ar fi oaspeți”. Comportați-vă cu angajații cu mare atenție și veți obține o cooperare excelentă, și o activitate de calitate întâi. Gândiți numai de bine despre toți cei din jur și veți primi în schimb doar rezultate bune.

Unul dintre cronicarii care s-au ocupat de o primă versiune a acestei cărți este un prieten apropiat de-al meu care are propria lui firmă de consultanță managerială în afaceri. Când a citit exemplul de mai sus, a comentat: „Iată rezultatul pozitiv pe care-l obțineți dacă îi simpatizați și îi respectați pe ceilalți. Vă voi povesti experiența personală a unui prieten de-al meu care vă arată ce se întâmplă dacă nu-i simpatizați și nu-i admirați pe ceilalți.”

Experiența lui ne învață multe. Iat-o!

„Firma mea a obținut un contract prin care se angaja să ofere servicii de consultanță unui concern relativ mic de îmbuteliere a băuturilor răcoritoare. Contractul era substanțial, se ridica la 9 500 \$. Clientul avea puțină școală. Afacerile lui șchiopătau, iar în ultimii ani făcuse niște greșeli care-l costaseră scump.

La trei zile după ce am semnat contractul, împreună cu un asociat, eram în drum spre fabrica lui, care era la 45 de minute de birourile noastre. Până în ziua de azi nu știu de unde a pornit, dar s-a întâmplat să începem să vorbim despre defectele clientului nostru.

Înainte să-mi dau seama, vorbeam despre felul în care doar prostia lui provocase tot dezastrul în care se adâncise, exclusiv din vina sa, în loc să vorbim despre abordarea ideală pentru rezolvarea acestor probleme.

Îmi amintesc de o remarcă pe care am făcut-o și care mi s-a părut extraordinar de inteligentă — «Singurul lucru care-l mai susține pe Domnul F. e grăsimea». Asociații mele a râs și a pomenit ceva asemănător. «Și băiatul ăla al lui. Cred că Junior are 35 de ani, dar singura lui calificare pentru o slujbă este că vorbește englezește.»

Tot drumul, n-am vorbit despre nimic altceva decât despre nerozia clientului nostru.

Ei bine, în acea după-amiază conferința a fost rece. Dacă mă gândesc mai bine, clientul nostru trebuie să fi simțit ce credem despre el. Probabil s-a gândit: «Oamenii ăștia mă cred prost și nu vor face altceva decât să-mi îndruga cuvinte mieroase.»

După două zile am primit o scrisoare din două propoziții de la client. Spunea: «M-am hotărât să vă anulez contractul de consultanță. Dacă până acum aveți ceva de încasat, vă rog să-mi trimiteți nota.»

Faptul că ne-am lăsat pradă gândurilor negative vreme de doar 40 de minute ne-a costat un contract de 9 500 \$. Ce-a fost mai dureros, a fost să aflăm peste o lună că acest client pe care-l pierdusem încheiase un contract cu o firmă din afara orașului pentru asistența profesională de care avea nevoie.

Nu l-am fi pierdut niciodată dacă ne-am fi concentrat asupra calităților sale. Pe care le are din plin. Ca majoritatea oamenilor, de altfel.“

Iată cum vă puteți amuza și descoperi, în același timp, un principiu de bază al succesului. Pe parcursul următoarelor două zile, ascultați câte conversații puteți. Remarcați două lucruri: care dintre interlocutori vorbește mai mult și cine are mai mult succes.

Sute de experimente la scară mică pe care le-am făcut au scos în evidență următorul adevăr: *Cel care vorbește cel mai mult și cel care are cel mai mult succes sunt*

*rareori una și aceeași persoană.* Aproape de fiecare dată, persoana cea mai de succes practică *generozitatea în conversație*, adică îl încurajează pe celălalt să vorbească despre el însuși, despre părerile *lui*, împlinirile *lui*, familia *lui*, profesia *lui*, problemele *lui*.

Generozitatea în conversație pregătește calea către un succes și mai important în două feluri:

1. Generozitatea în conversație vă câștigă prieteni.
2. Generozitatea în conversație vă ajută să aflați mai multe despre oameni.

Rețineți: persoana obișnuită preferă să vorbească despre sine mai degrabă decât despre orice altceva pe lume. Dacă îi oferiți o șansă, vă va simpatiza pentru asta. Generozitatea în conversație este cea mai simplă și cea mai sigură cale de a vă câștiga un prieten.

Al doilea beneficiu al generozității în conversație, și anume faptul că aflați mai mult despre alții, este și el important. Cum am menționat și în Capitolul 1, *oamenii* sunt obiectul de studiu în laboratorul nostru dedicat succesului. Cu cât aflăm mai multe despre ei, despre procesele lor de gândire, despre punctele forte și punctele slabe pe care le au, despre motivele pentru care fac ceea ce fac așa cum fac, cu atât vom fi mai pregătiți pentru a-i influența mai eficient, în direcția dorită de noi.

Să vă dau un exemplu.

O mare agenție de publicitate din New York este specializată asemenea tuturor agențiilor, desigur, în *convingerea* clienților să cumpere produsele pentru care se face publicitate. Dar această agenție mai face și altceva. Le cere angajaților să *asculte* vreme de o săptămână pe an ce au de spus consumatorii despre produsele care fac subiectul reclamelor. Astfel, își vor obține

ideile de care au nevoie ca să compună reclame mai bune, mai eficiente.

Mulți oameni de afaceri de succes practică acele interviuri finale cu cei care își părăsesc postul. Motivul nu este convingerea angajatului să rămână în companie, ci dorința sinceră de a afla motivul pentru care și-a prezentat demisia. Doar atunci compania își poate îmbunătăți relațiile cu angajații. Rentează să ascultați.

Și vânzătorii profită de pe urma ascultării. Adeseori, oamenii cred că un bun vânzător este „un bun vorbitor” sau „un vorbitor rapid”. Totuși, directorii comerciali sunt mai puțin impresionați de un bun vorbitor decât de un bun ascultător, cineva care poate pune întrebări și poate obține răspunsurile dorite.

*Nu vorbiți fără măsură. Ascultați, câștigați prieteni și învățați.*

Dacă sunteți politicoș într-o relație cu altcineva, îi oferiți cel mai bun calmant cu putință. Nici o pregătire pentru o reclamă nu este nici pe departe la fel de relaxantă ca lucrurile mărunte pe care le faceți pentru alții. Dacă abordați oamenii din perspectiva corectă, înlăturați frustrările și stresul. Dacă vă gândiți bine, cauza esențială a stresului este faptul că nutriți sentimente negative față de ceilalți. Dacă veți simți pozitiv față de semenii dumneavoastră, veți descoperi cât de minunată, cât de pur și simplu minunată este această lume.

Adevăratul test pentru o atitudine corectă față de ceilalți apare atunci când lucrurile nu merg chiar cum ne dorim noi. Cum gândiți atunci când sunteți pus pe lista de promovări? Sau când nu reușiți să obțineți un birou într-un club din care faceți parte? Sau când sunteți criticați pentru cum lucrați? Nu uitați: *modul în care gândiți când pierdeți determină cât mai trebuie să așteptați până veți câștiga.*

Soluția atitudinii corecte față de oameni atunci când lucrurile nu merg așa cum ar trebui vine de la Benjamin Fairless, unul dintre cei mai faimoși oameni ai secolului. Domnul Fairless, care a reușit ca, dintr-o poziție foarte modestă, să ajungă director executiv al Corporației Americane de Oțet, a declarat (cităm din revista *Life*, 15 octombrie, 1956):

„Depinde de modul în care priviți lucrurile. Spre exemplu, nu mi-am urât niciodată nici un profesor. Evident, am fost la fel de admonestat ca orice alt elev, dar mi-am dat mereu seama că din cauza mea era necesară admonestarea. Mi-au plăcut toții șefii pe care i-am avut. Am încercat mereu să-i mulțumesc și să fac mai mult decât se așteptau, în limita posibilităților mele, și niciodată mai puțin.

Am fost uneori dezamăgit, ca de exemplu atunci când îmi doream mult o promovare, dar o obțineam altcineva. Dar n-am bănuț niciodată că sunt victima «intrigilor de birou», sau a prejudecăților, sau a atitudinii nedrepte a șefului meu. În loc să mă bosumflu sau să plec enervat am stat și-am analizat lucrurile. Evident, cel care obținuse promovarea o meritase mai mult decât mine. Ce puteam face ca să merit următoarea șansă? În același timp, nu m-am supărat pe mine însumi pentru că am pierdut și n-am irosit nici o clipă dojenindu-mă.”

Aduceți-vă aminte de Benjamin Fairless când lucrurile nu merg bine. Faceți numai două lucruri:

1. Întrebați-vă: „Ce pot face ca să merit mai mult următoarea șansă?”
2. Nu risipiți timp și energie rămânând descurajați. Nu vă dojeniți. Propuneți-vă să câștigați data viitoare.



**ÎNTR-UN CUVÂNT, PUNEȚI ÎN APLICARE ACESTE PRINCIPII**

- 1** Faceți în așa fel încât să fiți mai ușor de înălțat. Faceți-vă plăcut. Exersați și ajungeți acea persoană care place celorlalți. Astfel le veți câștiga sprijinul și veți pune în mișcare programul dumneavoastră de obținere a succesului.
- 2** Fiți cel care ia inițiativa în legarea unor noi prietenii. Profitați de fiecare ocazie de a vă prezenta celorlalți. Asigurați-vă că știți numele exact al celui lalt și că și el vă va reține numele corect. Scrieți câteva cuvinte noilor prieteni pe care vreți să-i cunoașteți mai bine.
- 3** Acceptați diferențele și limitările oamenilor. Nu vă așteptați ca nimeni să fie perfect. Rețineți, celălalt are dreptul să fie altfel. Și nu fiți un reformator.
- 4** Potrivii frecvența minții dumneavoastră pe Canalul P, postul gândurilor bune. Găsiți calități care să vă placă și pe care să le admirați la cineva, nu lucruri care vă displac. Și nu le permiteți altora să vă polueze gândirea despre o terță persoană. Nutriți gânduri pozitive față de oameni — și veți obține rezultate pozitive.
- 5** Faceți exerciții de generozitate în comunicare. Fiți asemenea oamenilor de succes. Încurajați-i pe ceilalți să vorbească. Lăsați-l pe cel de alături să vă vorbească despre vederile *lui*, părerile *lui*, împlinirile *lui*.
- 6** Fiți *mereu* politicoși. Astfel, ceilalți se vor simți mai bine. Și vă veți simți și *dumneavoastră* mai bine.
- 7** Nu îi învinovățiți pe alții când faceți un pas înapoi. Rețineți, felul în care gândiți când pierdeți determină cât mai trebuie să așteptați până veți câștiga.

# 10

## Obişnuïți-vă să fiți activ

Iată ceva cu care conducătorii din toate domeniile sunt de acord: lipsesc persoane cu calificarea de expert în primele rânduri, în pozițiile-cheie. Așa cum se spune, sunt multe locuri libere în vârful ierarhiei. După cum mi-a atras atenția un director, sunt multe persoane cu calificative aproape perfecte, dar un ingredient anume al succesului lipsește în majoritatea cazurilor. Acesta este capacitatea de a rezolva lucrurile, de a obține rezultate.

Orice slujbă importantă — fie ea administrarea unei afaceri, comerțul la nivel înalt, în domeniul militar sau guvernamental — necesită pe cineva care acționează mereu. Directorii plini, care caută persoane în slujbe-cheie, vor răspunsuri la întrebări precum: „Va fi *potrivit* pentru slujbă?“, „Va rezista?“ „E gata să o pornească *pe cont propriu*?“, „Poate el să obțină rezultate, sau e doar un vorbăreț?“.

Toate aceste întrebări au un singur țel: să afle dacă acel candidat e un om de acțiune.

Nu e suficient să aveți idei excelente. Dacă puneți în practică o singură idee bună, dacă o duceți până la capăt, e cu 100% mai bine decât dacă lăsați să moară o idee excepțională.

Marele comerciant autodidact, John Wanamaker spunea adeseori: „Nu se întâmplă nimic deosebit dacă nu faceți altceva decât să vă gândiți.“

Vedeți și singuri. Tot ce avem pe lume, de la sateliți la zgârie-nori sau hrană de bebeluși nu reprezintă nimic altceva decât *idei puse în practică*.

Pe măsură ce studiați oamenii — fie ei de succes sau mediocri — veți afla că ei se împart în două categorii. Cei de succes sunt activi; le vom spune «adepti ai acțiunii». Oamenii obișnuiți, mediocri, care nu au succes sunt pasivi. Le vom spune «dușmani ai acțiunii».

Putem descoperi un principiu al succesului studiind ambele categorii. Adeptul acțiunii înțelege că trebuie să acționeze. El e activ, are grijă de toate, duce la capăt idei și planuri. Dușmanul acțiunii nu înțelege rostul acțiunii. El amână totul până poate dovedi că nu ar trebui sau nu poate să se ocupe de toate astea, sau până când e prea târziu.

Diferența dintre Adeptul acțiunii și Dușmanul acțiunii se vedește în nenumărate detalii. Adeptul acțiunii planifică o vacanță. Își ia vacanță. Dușmanul acțiunii planifică o vacanță. Dar o amână până anul „viitor“. Adeptul acțiunii se hotărăște să meargă la biserică în mod regulat. Așa și face. Dușmanul acțiunii are aceeași părere, dar găsește modalități de a amâna punerea în practică a acestui nou obicei. Adeptul acțiunii se simte dator să trimită un bilet unui cunoscut în care-l felicită pentru o anume împlinire. Scrie acel bilet. În aceleași condiții, Dușmanul acțiunii găsește un motiv bun ca să amâne scrierea acelui bilet, care nu va mai fi scris niciodată.

Diferențele apar și când e vorba de lucruri importante. Adeptul acțiunii vrea să pornească într-o afacere proprie. Așa și face. Dușmanul acțiunii vrea același lucru, dar descoperă într-o clipă că are un motiv „solid“

pentru care nu e bine să o facă. Adeptul acțiunii, în vârstă de 40 de ani, se hotărăște să-și schimbe slujba. Așa și face. Dușmanului acțiunii îi vine aceeași idee, dar se autoconvinge să nu o pună în aplicare.

Diferența dintre cei doi domni transpare în toate formele de comportament. Adeptul acțiunii îndeplinește toate lucrurile pe care și le pune în gând, și câștigă în plus și încredere, un sentiment de siguranță interioară, respect față de sine, și un venit mai mare. Dușmanul acțiunii nu îndeplinește ceea ce dorește pentru că nu acționează. În plus, își pierde respectul față de sine, nu se mai bazează pe propria persoană, trăiește în mediocritate.

Adeptul acțiunii acționează. Dușmanul acțiunii *vrea să acționeze, dar nu o face.*

Toți vor să pară adevătați ai acțiunii. Deci, să ne obișnuim cu acțiunea.

Mulți au devenit dușmani ai acțiunii pentru că au insistat să aștepte până ce absolut toate condițiile să le fie favorabile înainte să acționeze! Perfectiunea este de dorit. Dar nimic din ceea ce este făurit sau proiectat de oameni nu este și nici nu ar putea fi absolut perfect. Deci, dacă așteptați să se întrunească toate condițiile favorabile, veți aștepta o eternitate.

Voi menționa în cele ce urmează trei exemple de întâmplări care vă vor demonstra cum au reacționat trei persoane la acest set de „condiții“.

CAZUL NR. 1:

***De ce nu s-a căsătorit G.N.***

Domnul G.N. are acum aproape 40 de ani, are o educație bună, lucrează pe post de contabil și locuiește singur în Chicago. Marea lui dorință este să se căsătorească. Vrea să fie iubit, vrea să fie alături de cineva,

visează la un cămin, la copii și la tot ce se leagă de aceste lucruri; s-a întâmplat cândva să fie la o singură zi distanță de a-și împlini visul. Dar de fiecare dată când a fost aproape de însurătoare, a descoperit câte ceva în neregulă cu viitoarea mireasă. („Exact la momentul potrivit, înainte să comit o greșeală cumplită.“)

O anumită ocazie se detașează net: Acum doi ani, G.N. credea că întâlnește în sfârșit fata potrivită. Era atrăgătoare, plăcută, inteligentă. Dar G.N. trebuia să fie absolut sigur că însurătoarea era lucrul potrivit. În vreme ce discutau planurile de căsătorie, viitoarea doamnă G.N. a strecurat câteva remarci care l-au deranjat pe G.N.

Deci, ca să se asigure că se căsătorește cu fata potrivită, G.N. a întocmit un document de stipulații de patru pagini, pe care trebuia să îl aprobe ea înainte să se încheie căsătoria. Documentul, dactilografiat atent și în formă perfect legală, acoperea orice bucată de existență la care s-ar fi putut gândi G.N. Era un capitol de religie: la ce biserică vor merge, cât de des vor merge, cât vor dona. Un alt capitol vorbea despre copii: câți și când.

G.N. a întocmit portretul robot al prietenilor pe care-i vor avea, statutul profesional al viitoarei soții, unde vor locui, cum își vor cheltui salariile. În încheierea documentului, G.N. a consacrat o jumătate de pagină obiceiurilor pe care viitoarea doamnă avea să fie să le uite, fie să le adopte. Se menționa fumatul, băutura, machiajul, distracția și așa mai departe.

Când sârmana fată a recapitulat ultimatum-ul lui, a făcut exact ce vă așteptați. I l-a trimis înapoi cu un bilet pe care scria: „Pentru mine, ca și pentru oricine altcineva, clauza maritală «la bine și la rău» e suficientă. Restul nu mă interesează.“

Pe când îmi relata experiența sa, G.N. mi-a spus îngrijorat: „Ce-o fi fost atât de rău în faptul că am redactat

acest acord în scris? În fond, căsătoria e un pas important. Nu poți fi niciodată suficient de prevăzător.”

Dar G.N. nu avea dreptate. *Poți* fi excesiv de prevăzător, excesiv de atent nu doar în planificarea unei căsătorii, ci în planificarea oricărui lucru de pe lume, pe care vrem cu adevărat să-l împlinim. Standardele pot fi prea mari. Abordarea lui G.N. în ce privește căsătoria semăna foarte mult cu modul său de a-și aborda munca, economiile, prietenii, orice altceva.

Testul unei persoane de succes nu este capacitatea de a înlătura toate problemele înainte ca ele să apară, ci ușurința de a înfrunta greutățile atunci când ele își fac apariția. Trebuie să fim dispuși să facem un compromis inteligent și perfect mai degrabă decât să amânăm acțiunea la nesfârșit. Sfaturile bune spun că e mai bine să traversăm punțile pe măsură ce le întâlnim.

CAZUL NR. 2:

### *De ce locuiește J.M. în casă nouă*

În orice hotărâre dificilă, mintea trebuie să se confrunte cu ea însăși — să acționeze sau nu, să facă ceva anume sau nu. Iată cum s-a hotărât un tânăr să acționeze și iată rezultatele extraordinare pe care le-a obținut.

J.M. are o situație asemănătoare cu cea a milioane de alți tineri. Nu a împlinit încă 30 de ani, e căsătorit, are un copil și are doar un salariu modest.

Domnul și doamna J.M. locuiau într-un apartament mic. Doreau amândoi o casă nouă. Râvneau avantajul unui spațiu mai mare, a unui cartier mai curat, a unei camere pentru copil și a unei șanse de a clădi ceva care să le aparțină.

Dar aveau o problemă — nu puteau să cumpere o casă nouă fiindcă trebuiau să plătească integral. Într-o

zi, în timp ce completa cecul pentru chirie, J.M. s-a simțit realmente dezgustat față de sine însuși. A observat că plata chiriei echivala cu ratele pentru o casă nouă.

J.M. și-a chemat soția și i-a spus: „Ți-ar plăcea să ne cumpărăm o casă nouă săptămâna viitoare?” „Ce te-a apucat?” l-a întrebat ea. „Ce rost are să faci glume? Știi că nu ne permitem. N-avem bani pentru plata integrală.”

Dar J.M. era hotărât. „Există sute de mii de perechi ca noi care își propun să cumpere o casă «ântr-o zi», dar numai jumătate din ele o cumpără într-adevăr. Ceva le stă mereu în cale. Ne vom cumpăra casa. Nu știu cum vom strânge banii, dar vom face acest lucru.”

Ei bine, în săptămâna următoare au găsit o casă care le-a plăcut amândurora, destul de simplă, dar frumoasă, la prețul de 1 200 \$ plătiți integral. Obstacolul era acum să găsească o modalitate să adune 1 200 \$. J.M. știa că nu îi poate împrumuta de la sursele obișnuite, pentru că asta i-ar împovăra creditul, astfel încât nu va putea obține o ipotecă la prețul de vânzare.

Dacă vrei, poți. Deodată, lui J.M. i-a venit o idee. De ce n-ar contacta constructorul și nu i-ar propune un aranjament de împrumut pentru 1 200 \$. Așa a și făcut. La început, constructorului nu i-a convenit ideea, dar J.M. a insistat. În cele din urmă, a acceptat. Constructorul avea să-i împrumute 1 200\$ și să primească lunar 100 \$ rată plus dobândă.

Tot ce-i rămăsese lui J.M. de făcut era «să găsească» 100 \$ pe lună. Domnul și doamna J.M. și-au ascuțit creioanele și s-au gândit cum să reducă cheltuielile cu 25 \$ pe lună. Dar mai aveau de obținut 75 \$, pe care J.M. trebuia să îi câștige în fiecare lună.

Apoi, lui J.M. i-a venit o altă idee. A doua zi dimineață, a cerut o audiență la șef. I-a explicat ce făcea.

Șefului i-a părut bine să afle că J.M. avea să cumpere o casă nouă.

Apoi J.M. i-a spus: „Știți, domnule T., ca să-mi iasă această afacere, trebuie să câștig cel puțin încă 75 de dolari pe lună. Sunt absolut convins“, continuă J.M. „că îmi veți mări salariul când veți considera că merit asta. Ceea ce doresc eu acum este o singură șansă să câștig mai mulți bani. Sunt multe de făcut pe aici la sfârșit de săptămână. Mi-ați permite să muncesc atunci?“

Șeful a fost impresionat de sinceritatea și ambiția lui J.M. I-a propus o modalitate de a lucra încă zece ore la fiecare sfârșit de săptămână, iar dl și dna J.M. s-au mutat în casă nouă.

1. Hotărârea de a acționa a înflăcărat mintea lui J.M., care a început să se gândească la modalități de a-și atinge scopul.

2. J.M. a câștigat mult mai multă încredere în sine. Îi va fi mult mai ușor să acționeze în alte situații majore.

3. J.M. le-a oferit soției și copilului standardul de viață pe care îl meritau. Dacă ar fi așteptat și ar fi amânat să cumpere casa până ce s-ar fi împlinit toate condițiile perfecte, se poate foarte bine ca ei să nu fi posedat niciodată o casă a lor.

CAZUL NR. 3:

*A vrut să-și pornească propria afacere, dar...*

Domnul C.D. reprezintă alt caz a ceea ce se întâmplă cu ideile importante când cineva așteaptă să se întrunească toate condițiile perfecte înainte să le pună în practică.

La puțină vreme după cel de-al doilea război mondial, C.D. a fost angajat de Oficiul de Vamă al Serviciilor de Poștă Americane. Îi plăcea ceea ce făcea, dar



după cinci ani a început să respingă limitarea, programul fix, salariul mic și preferențialitatea pentru cei cu vechime mai mare în muncă, ce făcea ca șansele sale de avansare să fie relativ reduse.

Apoi, i-a venit o idee. Învățase multe despre cele necesare pentru a deveni un importator de succes. De ce nu ar pune bazele unei afaceri de import al cadourilor și jucăriilor? C.D. cunoștea mulți importatori de succes care nu știau ce știa el despre *capcanele* acestei afaceri.

S-au împlinit zece ani deja de când C.D. s-a hotărât că vrea să pornească o afacere pe cont propriu. Astăzi lucrează încă la Oficiul de Vamă.

De ce? Ei bine, de fiecare dată când era aproape pregătit să înceapă, s-a întâmplat ceva care l-a împiedicat să acționeze. Lipsă de bani, recesiune economică, un bebeluș, nevoia de siguranță temporară, restricții de comerț și alte scuze, toate servind ca motive de așteptare, de amânare.

Adevărul curat este că C.D. s-a lăsat transformat în dușman al acțiunii. Dorea să se întrunească toate condițiile perfecte înainte să acționeze. Cum condițiile nu erau niciodată perfecte, C.D. n-a acționat niciodată.

Iată cele două lucruri ce vă pot ajuta să evitați costisitoarea greșeală a așteptării până la întrunirea tuturor condițiilor perfecte:

1. Așteptați-vă la obstacole și dificultăți viitoare. Orice aventură presupune riscuri, probleme și nesiguranțe. Să presupunem că vreți să conduceți de la Chicago la Los Angeles dar insistați să așteptați până ce vă asigurați fără echivoc că nu veți fi obligat să ocoliți, nu veți avea probleme cu motorul, nici vreme proastă, nici șoferi beți, nici un fel de

riscuri. Când ați mai porni? *Niciodată!* Când vă planificați călătoria la Los Angeles, are sens să consultați o hartă a traseului, să vă revizuiți mașina, cu alte cuvinte să eliminați de la început riscurile rezonabile. Dar nu puteți elimina absolut toate riscurile.

2. Înfrunțați problemele și obstacolele pe măsură ce apar. Testul ce dovedește că o persoană are succes nu este capacitatea de a elimina toate problemele înainte să acționeze, ci mai degrabă abilitatea de a găsi soluții la greutăți atunci când se confruntă cu ele. În afaceri, în căsnicie sau în orice tip de activitate, traversați punțile când vă ies în cale.

Nu putem cumpăra o poliță de asigurare împotriva tuturor problemelor.

Hotărâți-vă să vă puneți ideile în practică. Acum cinci sau șase ani, un profesor foarte capabil mi-a povestit planurile sale de a scrie o carte, o biografie a unei personalități controversate de acum câteva decenii. Ideile lui erau mai mult decât interesante: erau vii, fascinante. Profesorul știa exact ce vrea să spună și avea priceperea și energia de a spune. Proiectul era menit să-l recompenseze cu multă satisfacție interioară, prestigiu și bani.

Primăvara trecută mi-am revăzut prietenul și l-am întrebat inocent dacă terminase cartea. (Asta a fost o gafă: am deschis o rană veche.)

Nu, nu scrisese cartea. S-a luptat cu sine însuși o clipă, ca și cum s-ar fi întrebat dacă să-mi explice motivele sau nu. În cele din urmă, mi-a explicat că fusese prea ocupat, că avea prea multe „responsabilități” și pur și simplu nu ajunsese s-o facă.

De fapt, ceea ce făcuse acest profesor fusese să îngroape adânc această idee în cimitirul lui mental. A lăsat gândurile negative să-i invadeze creierul. A prevăzut munca uriașă și sacrificiile pe care va trebui să le facă. A identificat tot felul de motive pentru care proiectul va eșua.

Ideile sunt importante. Nu trebuie să greșim. *Trebuie* să zămislim idei ca să creăm și să îmbunătățim orice. Succesul îl ocolește pe cel căruia îi lipsesc ideile.

Dar să nu ne înșelăm nici în această privință. Ideile în sine nu sunt suficiente. Ideea de a face mai multe afaceri, sau de a simplifica procedurile de muncă nu au valoare decât când sunt puse în practică.

În fiecare zi, mii de oameni îngroapă idei bune pentru că le e teamă să le pună în aplicare.

Și după aceea, fantomele acelor idei se întorc și îi bântuie.

Plantați adânc aceste două gânduri în mintea dumneavoastră. Mai întâi, investiți-vă ideile de valoare punându-le în aplicare. Indiferent de calitatea unei idei, ea rămâne stearpă dacă nu acționați.

În al doilea rând, acționați asupra ideilor și câștigați liniște sufletească. Cineva a spus cândva că cele mai triste cuvinte rostite sau scrise sunt acestea: ar fi putut fi. În fiecare zi auzim pe câte cineva spunând ceva precum: „Dacă aș fi intrat în afaceri în 1952, aș sta mult mai bine acum.” Sau: „Am bănuț eu că lucrurile vor sta așa. Îmi doresc să fi acționat cumva.” Dacă nu puneți în practică o idee bună, veți fi adânc rănit. Dacă o puneți în practică, veți beneficia de o uriașă satisfacție mentală.

Aveți o idee bună? Atunci faceți ceva.

*Folosii acțiunea pentru a vindeca frica și a dobândi încredere; lipsa acțiunii alimentează frica în orice situație.*

Pentru a înlătura frica, *acționați*. Ca s-o amplificați, așteptați, amânați, lăsați totul pentru altă dată.

Am auzit odată un tânăr instructor parașutist explicând: „Săritura nu e nici pe departe atât de înspăimântătoare. Așteptarea îl ucide pe cel ce va sări. În drum spre terenul de sărituri, încerc întotdeauna să fac ca timpul să treacă mai repede pentru oamenii mei. S-a întâmplat nu o dată ca un cursant să se gândească prea mult la ce s-ar putea întâmpla și să intre în panică. Dacă nici data viitoare nu-l convingem să sară, e terminat ca parașutist. În loc să capete încredere, cu cât amână mai mult săritura, cu atât i se face mai frică.”

Așteptarea îi face chiar și pe experți nervoși. Revista *Time* a relatat că Edward R. Murrow, cel mai vestit prezentator de știri TV, transpiră și e foarte tensionat înainte să intre în emisie. Dar, de îndată ce transmite, frica dispare. Mulți actori veterani trec prin aceeași experiență. Toți sunt de acord că singurul leac pentru tracul de pe scenă e acțiunea. Dacă ieși în fața publicului îți poți vindeca spaima, îngrijorarea, frica.

Acțiunea vindecă frica. Într-o seară, eram în vizită la un prieten când băiețelul lui de cinci ani, care fusese dus la culcare cu doar treizeci de minute în urmă, a scos un țipăt. Copilul fusese supra-stimulat de un film științifico-fantastic și îi era frică de monștrisorii verzi care aveau să intre în dormitorul lui și să-l răpească. Prietenul meu nu i-a spus: „Nu-ți face griji, fiule. Nu ți se va întâmpla nimic. Culcă-te liniștit.” În loc de asta, a trecut la acțiune concretă. A jucat teatru în fața băiatului verificând dacă ferestrele erau închise etanș. Apoi a luat unul din pistoalele de jucărie ale puștiului, l-a pus pe noptieră și i-a spus: „Billy, dacă se întâmplă ceva, aici ai pistolul.” Copilașul părea complet relaxat. În patru minute, a adormit tun.

Mulți doctori prescriu „medicamente” neutre, inofensive celor care insistă să li se dea un somnifer. Pentru mulți, simpla îngurgitare a unei pastile, chiar dacă (fără ca ei să știe) pastila nu e un medicament, îi face să se simtă mai bine.

Este perfect natural să experimentați frica sub forme variate. Dar metodele uzuale de a o combate pur și simplu nu funcționează. Am fost alături de mulți comercianți care au încercat să-și vindece frica, acea frică ce îi copleșește uneori chiar și pe cei cu cea mai mare experiență, făcând câteva ture în jurul blocului sau bând cafea în plus. Dar aceste lucruri nu dau rezultate. Modalitatea de a vindeca acest tip de frică — da, orice tip de frică — chiar așa, *orice* tip de frică — este *acțiunea*.

Vă e frică să dați un anume telefon? Dați telefon, iar frica va dispărea. Amânați-l și vă va fi din ce în ce mai greu.

Vă e frică să mergeți la un doctor ca să vă faceți un consult? Duceți-vă, și grijile se vor risipi. Se poate foarte bine să nu vi se întâmple nimic serios, și dacă vi se întâmplă, măcar veți ști pe ce poziție vă aflați. Amânați controlul și vă veți alimenta frica până când va fi atât de puternică încât veți experimenta o senzație fizică de greață.

Vă e frică să discutați o problemă cu un superior? Discutați-o, și veți descoperi că vă veți depăși frica.

Consolidați-vă *încrederea*. Distrugeți *frica* prin *acțiune*.

## **Porniți-vă motorul mental — mecanic**

Un tânăr scriitor ce aspira la notorietate a mărturisit următoarele: „Necazul meu este că uneori trec zile și săptămâni fără să scriu un singur rând.

Știți”, a menționat el, „scrisul este o activitate creatoare. Îți trebuie inspirație. Trebuie să te lași purtat de spirit.”

Ce-i drept e drept, scrisul e creator, dar iată un alt creator, tot scriitor, care mi-a explicat secretul lui „pentru producerea unei cantități însemnate de material de succes”.

„Folosesc tehnica «forței intelectuale»”, a început el. „Am și eu termene limită și nu mă pot lăsa purtat de spirit. Trebuie să mă pun singur în mișcare. Iată cum funcționează metoda mea. Mă oblig să mă așez la birou. Apoi iau un creion și încep operațiunea mecanică de scris. Scriu orice. Și mâzgălituri. Îmi pun în mișcare degetele și brațul și, mai devreme sau mai târziu, fără să fiu conștient, mintea mea o apucă pe drumul cel bun.

Uneori, desigur, îmi vin idei ca din senin chiar când nu încerc să scriu”, a continuat el, „dar acelea nu sunt decât achiziții în plus. Majoritatea ideilor bune provin din încercarea de a ne pune pe treabă.”

Acțiunea trebuie să fie precedată de acțiune. E o lege a naturii. Nimic nu se pornește singur, nici măcar zecile de dispozitive mecanice pe care le folosim zilnic.

Casa dumneavoastră este încălzită automat, dar trebuie să alegeți (prin acțiune voluntară) temperatura dorită. Mașina dumneavoastră își schimbă vitezele automat doar după ce ați mișcat levierul în direcția corectă. Același principiu se aplică și la acțiunea mentală. Vă puneți în viteză mintea pentru a o face să producă pentru dumneavoastră.

Un tânăr director comercial de departament de la o organizație de distribuire a produselor la domiciliu mi-a explicat cum și-a instruit echipa să înceapă „în mod mecanic” în fiecare zi mai devreme și cu mai mult succes.

„Un comis-voiajor trebuie să fie extrem de rezistent, și acest lucru îl știe oricine încercă să vândă din casă în casă”, comenta el. „Și comis-voiajorului cu experiență îi vine greu să se pornească dimineța. Știe prea bine că nu se va încheia ziua până când nu va fi tratat mizerabil. Deci, e foarte normal să vrea să amâne să-și înceapă ziua. Va mai bea câteva cești de cafea, poate se va mai plimba o vreme prin vecini sau va face o sută de lucruri mărunte ca să amâne prima vizită.

Îmi instruiesc astfel fiecare nou angajat. Îi explic faptul că singura modalitate de a începe este să înceapă. Nu vă mai frământați. Nu mai amânați începutul. Faceți astfel: Parcați-vă mașina. Luați cutia de mostre. Mergeți până la ușă. Spuneți «Bună dimineța» și prezentați produsul automat, fără să fiți foarte conștienți de ceea ce spuneți. Începeți-vă programul astfel și veți sparge gheața. La a doua sau a treia vizită, vi se va ascuți spiritul și prezentările dumneavoastră vor deveni eficiente.”

Un umorist a spus odată că cea mai mare problemă în viață este să ieși dintr-un pat cald într-o cameră rece. Și avea dreptate. Cu cât stați mai mult cuibărit acolo, gândindu-vă cât va fi de neplăcut să vă ridicați, cu atât vă va fi mai greu. Chiar într-o operație simplă ca asta, o acțiune mecanică, pur și simplu aruncarea păturii și punerea picioarelor pe pământ învinge frica.

Concluzia e clară. Oamenii care fac ceva în lumea asta nu așteaptă să fie purtați de spirit: ei poartă spiritul pe mai departe. Încercați aceste două exerciții:

**1** Folosiți calea mecanică de îndeplinire a lucrurilor simple, dar uneori neplăcute, și a sarcinilor gospodărești. Mai degrabă decât să vă gândiți la însușirile neplăcute ale sarcinii, porniți imediat la treabă și munciți cu multă hotărâre.

Poate că pentru multe femei cea mai neplăcută treabă în casă este spălatul vaselor. Mama mea nu face nici ea excepție. Dar a pus stăpânire pe o tehnică mecanică de a se elibera rapid de această sarcină, astfel încât să poată reveni la lucruri care îi plac.

Ridicându-se de la masă, adună mecanic câteva farfurii, și fără să se gândească la ce o așteaptă, începe să lucreze. Va termina în doar câteva minute. Nu-i așa că e mai bine astfel decât să lăsăm vasele să se adune grămadă și să ne temem de finalul neplăcut dar inevitabil?

Începeți chiar azi. Alegeți ceva care vă displace enorm. Apoi, fără să vă lăsați vreme de gândit sau timp să vă fie frică de ce aveți de făcut, *acționați*. Aceasta este cea mai eficientă cale de a avea grijă de treburile casnice.

**2** În al doilea rând, folosiți calea mecanică pentru a crea idei, a zămisli planuri, a rezolva probleme și a face și alte lucruri care necesită o performanță intelectuală ridicată. Mai degrabă decât să așteptați să fiți înălțat de spirit, așezați-vă și acționați asupra propriului spirit.

Iată o tehnică specială garantată să vă ajute. *Folosiți un creion și o hârtie*. Un creion simplu de 5 cenți este unealta ce presupune cea mai mare concentrare din tot ce poate fi cumpărat cu bani. Dacă ar fi să aleg între un birou suprasofisticat, mochetat, superb decorat și izolat fonic și un creion și o hârtie, aș alege de fiecare dată creionul și hârtia. Cu aceste instrumente, vă puteți clarifica o problemă.

Dacă scrieți un gând pe hârtie, întreaga atenție vi se va focaliza automat asupra acestui gând. Asta pentru că mintea nu e proiectată pentru a se concentra asupra unui gând și a scrie altul în același timp. Iar când scrieți pe hârtie, scrieți în minte. Testele dovedesc fără putință



de tăgadă că vă amintiți totul mai mult timp și mult mai exact dacă puneți acel gând pe hârtie.

Și, de îndată ce veți stăpâni tehnica de concentrare a creionului și hârtiei, veți putea gândi în medii zgomoase sau pline de alte tentații ce v-ar putea distra atenția. Când vreți să vă gândiți, începeți fie să mâzgăliți, fie să desenați scheme. E o cale excelentă de a vă pune spiritul în mișcare.

*Acum* este cuvântul-cheie al succesului. *Mâine, săptămâna viitoare, mai târziu, cândva, într-o zi*, sunt mai întotdeauna sinonime ale cuvântului ce desemnează eșecul — *niciodată*. Multe vise frumoase nu se împlinesc niciodată fiindcă spunem: „Mă apuc eu într-o zi”, în loc să spunem: „Mă voi apuca acum, *chiar* acum”.

Să luăm un singur exemplu, economisirea banilor. Mai toată lumea e de acord că economiile sunt o idee bună. Dar doar pentru că e o idee bună nu înseamnă că toată lumea respectă un program organizat de economii și investiții. Mulți intenționează să economisească, dar doar puțin *duc la capăt* aceste intenții.

Iată cum un cuplu tânăr a pus pe picioare un plan elaborat de acumulare a bogăției. Salariul lui Bill era de 1 000 \$ pe lună, dar, împreună cu soția lui, Janet, cheltuiau exact aceeași sumă pe lună. Amândoi doreau să economisească, dar găseau mereu motive pentru care credeau că nu pot începe. Ani întregi își promisese: „Vom începe când ni se va mări salariul”, „Când ne vom fi instalat, vom începe”, „Când ne vom restabili”, „luna viitoare”, „anul viitor”.

În cele din urmă, Janet s-a săturat de neputința lor de a economisi. I-a spus lui Bill: „Uite, vrem să economisim sau nu?” El i-a răspuns: „Desigur că vrem, dar

știi la fel de bine ca și mine că acum nu ne putem permite să punem deoparte nici un ban.“

Dar, măcar o dată în viață, Janet era absolut hotărâtă să facă acest pas. „Ne tot amăgim de ani de zile că vom economisi. Nu facem asta pentru că nu putem. Să începem să ne gândim că *putem*. Am văzut astăzi o reclamă care arată că, dacă am economisi doar 100 \$ pe lună, în 15 ani vom avea 18 000 \$, plus o dobândă de 6 600 \$. Reclama mai spunea că e mai ușor să cheltuim ceea ce mai rămâne după economii decât ceea ce rămâne după cheltuit. Dacă ești de acord, să începem cu 10% din salariul tău și să păstrăm ceea ce, oricum, risipim. S-ar putea să mâncăm biscuiți cu lapte înainte de leafă, dar dacă așa trebuie, așa va fi.“

Bill și Janet au fost strâmtorați câteva luni, dar în curând s-au adaptat la noul lor buget. Acum știi că e la fel de distractiv să „investești“ bani în economii ca și în orice altceva!

Vreți să scrieți câteva cuvinte unui prieten? Scrieți-le acum. V-a venit o idee care credeți că vă va ajuta în afaceri? Prezentați-o acum. Puneți în practică sfatul lui Benjamin Franklin: „Nu lăsa pe mâine ce poți face azi.“

Rețineți, dacă veți considera *acum* drept cuvânt-cheie, veți împlini orice. Dar dacă preferați să vă gândiți la *într-o zi* sau *cândva*, de obicei veți fi sortit eșecului.

Într-o zi m-am oprit să-mi vizitez o veche prietenă de afaceri. Abia se întorsese de la o conferință cu mulți alți directori. În momentul în care m-am uitat la ea, mi-am dat seama că avea ceva pe suflet. Semăna cu o femeie care fusese profund dezamăgită.

„Știi“, mi-a spus ea, „am convocat acea conferință azi dimineață pentru că doream ajutor în vederea schimbării metodelor propuse. Dar ce fel de ajutor am

primit? Aveam acolo șase oameni, dar numai unul din ei avea ceva de spus. Alți doi au luat cuvântul, dar n-au făcut altceva decât să repete ce spusese eu. Mi se părea că vorbesc cu niște legume. Mărturisesc că mi-e greu să aflu ce gândesc acei oameni.

Știi”, a continuat ea, „ai crede că vor să vorbească și să-mi împărtășească gândurile lor. În fond, totul îi afectează și pe ei în mod direct.”

Prietena mea n-a primit mult ajutor în acea conferință. Dar, dacă ați fi fost pe hol după încheierea ședinței, i-ați fi auzit pe asociații tineri spunând: „Eu am vrut să menționez...”, „De ce n-a sugerat nimeni...”, „Nu cred...”, „Ar trebui să continuăm...”

Mult prea adesea „legumele”, cei care n-au nimic de spus în sala de conferință, vorbesc mult după ședință, atunci când orice ar spune nu mai contează. Se însuflețesc dintr-o dată când e prea târziu.

Directorii vor comentarii. Cel care își ascunde ideile își prejudiciază viitorul.

Obișnuiți-vă să „vă faceți auziți”. De fiecare dată când o veți face, vă veți întări. Propuneți idei constructive.

Știm cu toții câți studenți își pregătesc lucrările. Cu cele mai bune intenții, studentul Joe își planifică o seară specială pentru studiu. Iată modul în care, din nefericire prea adesea, se desfășoară această seară:

Joe e gata să înceapă să învețe la 7 seara, dar i se pare că cina i-a căzut un pic cam greu, deci se hotărăște să se uite puțin la televizor. „Puțin” devine de fapt o oră, pentru că programul e destul de bun. La ora 8 se așază la birou, dar se ridică imediat pentru că tocmai și-a amintit că i-a promis un telefon iubitei. Se mai duc vreo 40 de minute (nu vorbise cu ea toată ziua). Un telefon neașteptat îi mai răpește 20 de minute. În drum spre birou, Joe este atras de un joc de ping-pong. Se mai

scurge o oră. Transpiră din cauza jocului, deci face un duș. Apoi vrea să guste ceva. Efectul combinat al dușului și ping-pong-ului l-a înfometat.

Și astfel seara plănuită cu intenții bune se scurge. În sfârșit, la 1 noaptea, deschide cartea, dar îi e prea somn să priceapă ceva. Până la urmă, renunță complet. A doua zi dimineată îi spune profesorului „Sper să fiți indulgent. Am învățat pentru examenul ăsta până la 2 noaptea.”

Joe Studentul n-a acționat pentru că și-a irosit prea mult timp pregătindu-se de acțiune. Iar el nu este singura victimă a „pregătirii excesive”. Joe Vânzătorul, Joe Directorul, Joe Muncitorul, Josephine Casnica — toți încearcă să se întărească și să se pregătească cu discuții la birou, cu pauze pentru cafea, cu ascuțit creioane, citit, afaceri personale, ordonarea biroului, televizor și zeci de alte modalități mărunte de evadare.

Dar există o soluție de a elimina acest obicei. Spuneți-vă „Chiar acum sunt într-o formă ideală ca să încep. Nu câștig nimic dacă amân. În loc să mă pregătesc, voi folosi timpul și energia ca să «mă pornesc».”

„Ceea ce dorim mai mult decât orice în afacerea noastră”, a declarat directorul unei companii de mașin-unelte adresându-se unui grup de directori comerciali, „este un număr mai mare de persoane cărora le vin idei bune pe care le pun apoi în aplicare. Nu există un singur lucru în schema noastră de producție și comercializare care nu s-ar putea face mai bine, mult mai bine. Nu vreau să înțelegeți prin asta că nu facem treabă bună acum. Muncim bine. Dar, asemenea tuturor companiilor care progresează, avem nevoie de mai multe produse, de noi piețe, de modalități noi și mai eficiente de a face lucrurile. Depindem de oameni cu inițiativă. Ei sunt adevărații conducători în echipa noastră.”

Inițiativa este un soi special de acțiune. Ea se traduce prin împlinirea a ceva ce merită efortul fără a primi nici un impuls. Persoana cu inițiativă dispune de o invitație permanentă de a intra în rândurile celor bine plătiți din fiecare afacere și profesie.

Directorul însărcinat cu testarea pieței într-o companie mijlocie de fabricare a medicamentelor mi-a povestit cum și-a obținut slujba. E o lecție valoroasă, ce vorbește despre puterea inițiativei.

„Acum cinci ani, mi-a venit o idee”, mi-a spus el. „Pe atunci, lucram ca un fel de comis-voiajor pe teren, un fel de om de legătură între comercianții efectivi. Am descoperit că singurul lucru care ne lipsea erau fapte despre consumatorii pe care îi doream printre clienții noștri fideli. Am vorbit cu toți cei de aici despre nevoia sondării pieței. La început, nu m-a ascultat nimeni, căci conducerea nu vedea rostul acestei acțiuni.

Eram destul de obsedat de ideea testării pieței în compania noastră, deci am luat practic taurul de coarne. Am cerut și am obținut permisiunea de a pregăti un raport lunar despre „Fapte legate de comercializarea medicamentelor”. Am strâns informații din toate sursele posibile. Am fost perseverent și, destul de curând, direcțiunea și ceilalți comercianți au devenit foarte interesați de ceea ce făceam. La doar un an după ce am început cruciada cercetării, am fost degrevat de sarcinile mele obișnuite și rugat să mă concentrez asupra dezvoltării propriilor mele idei.

Restul, a continuat el, a urmat de la sine. Acum am doi asistenți, o secretară și câștig de trei ori mai bine decât acum cinci ani.”

Iată două exerciții speciale care vă ajută să vă obișnuiți cu inițiativa:

**1** Porniți cruciade. Când vedeți ceva care credeți că trebuie făcut, luați inițiativa.

Un nou cartier, nu departe de casa mea, era construit în proporție de 2/3 când procesul de expansiune s-a încheiat. S-au mutat câteva familii cărora nu le păsa. Acest lucru a făcut ca multe dintre familiile bune din zonă să-și vândă casele (în pierdere) și să plece. Și, așa cum se întâmplă prea adeseori, familiile cărora le pasă s-au molipsit de nepăsare de la vecinii lor nepăsători — toți, adică, în afară de Harry L. Lui Harry îi păsa și s-a hotărât să lupte pentru o vecinătate mai bună.

Harry a început prin a-și convoca câțiva prieteni. A arătat că acest cartier avea un potențial enorm, dar că era necesar să se facă ceva, sau zona va deveni un cartier de mâna a doua. Entuziasmul lui Harry și inițiativa sa au câștigat imediat sprijin. Curând s-au elaborat proiecte de curățare a terenurilor virane. S-au organizat cluburi de grădinărit, s-a început plantarea masivă de copaci. Pentru copii, a fost construit un teren de joacă. S-a construit o piscină publică. Familiile nepăsătoare au devenit suporteri entuziaști. Întregul cartier s-a însuflețit și a căpătat o nouă strălucire. E o adevărată plăcere să vizităm acea comunitate. Ne arată ce se poate face când se pornește o cruciadă.

Credeți că la locul dumneavoastră de muncă e nevoie de un nou departament, de un nou produs sau de o altă modalitate de extindere? Ei bine, începeți o cruciadă în acest sens. Simțiți că biserica dumneavoastră trebuie să se mute într-o clădire nouă? Porniți o cruciadă pentru asta. V-ar plăcea ca școala unde învață copiii dumneavoastră să fie mai bine dotată? Porniți o cruciadă și obțineți dotările necesare.

Și puteți paria pe următorul lucru: în timp ce cruciadele încep poate ca activitate individuală, dacă ideea care le animă e bună, veți fi sprijinit din plin.

Fiți un adept al acțiunii și al cruciadelor.

**2** Oferiți-vă ca voluntari. Fiecare din noi a trecut prin situații în care am vrut să ne oferim pentru o anumite acțiune, dar n-am făcut-o. De ce? De frică. Nu frica de a nu reuși în ceea ce ne-am propus, ci mai degrabă frica de ce vor spune asociații noștri. Frica de a nu fi ridicoli, de a nu fi considerați însetați de laude, de a nu fi acuzați că vor cu orice preț o mărire de salariu împiedică mulți oameni să acționeze.

E normal să dorim să ne integrăm, să fim acceptați, să fim sprijiniți de ceilalți. Dar puneți-vă întrebarea: „De care grup vreau să fiu sprijinit: de grupul care râde pentru că e invidios în secret, sau de grupul care progresează acționând?” Alegerea corectă e evidentă.

Cel ce se oferă voluntar iese în evidență. El se bucură de o atenție specială. Dar, ceea ce e mai important, își oferă ocazia să arate că are capacități speciale și ambiție pentru că se oferă voluntar. E extraordinar să vă oferiți ca voluntar în toate cazurile speciale.

Gândiți-vă la liderii pe care îi cunoașteți în afaceri, în armată, în comunitatea dumneavoastră. Se pliază pe portretul adeptului acțiunii sau al dușmanului acțiunii?

Sunt sută la sută adepți ai acțiunii, oameni care acționează. Cel care rămâne pe margine, care nu se amestecă, care e pasiv nu conduce. Dar adeptul acțiunii, cel care gândește în termenii acțiunii, găsește și pe alții care vor să-l urmeze.

Oamenii au încredere în adeptul acțiunii. Ei presupun în mod natural că acesta e o persoană care știe ce face.

N-am auzit nici un compliment și nici o laudă pentru faptul că cineva „nu deranjează pe nimeni“, „nu ia inițiativă“, sau „așteaptă până i se spune ce să facă“.

Dumneavoastră ați auzit?

#### OBISNUIȚI-VĂ CU ACȚIUNEA

Puneți în practică aceste idei-cheie:

- 1 Fiți un «adept al acțiunii». Fiți o persoană care face treabă. Fiți activ, nu pasiv.
- 2 Nu așteptați până se întrunesc toate condițiile perfecte. Nu se va întâmpla niciodată minunea asta. Așteptați-vă la obstacole și greutăți și rezolvați-le pe măsură ce apar.
- 3 Rețineți, ideile singure nu aduc succes. Ideile nu au valoare decât când se acționează asupra lor.
- 4 Folosiți acțiunea ca să vindecați frica și să căpătați încredere. Faceți ceea ce vă provoacă frică și frica va dispărea. Încercați și veți vedea.
- 5 Porniți-vă motorul mental în mod mecanic. Nu așteptați să fiți purtat de spirit. *Acționați*, priviți lucrurile în profunzime, și vă veți pune în mișcare spiritul.
- 6 Cuvântul de ordine trebuie să fie *acum*. *Mâine, săptămâna viitoare, mai târziu* și alte cuvinte de acest tip sunt sinonime cu cuvântul ce desemnează eșecul — *niciodată*. Fiți o persoană care spune „Voi începe chiar acum“.
- 7 Porniți la treabă — *imediat*. Nu pierdeți timp pregătindu-vă de acțiune. Mai degrabă, *acționați*.
- 8 Luați inițiativa. Porniți cruciade. Ridicați mînea și aruncați-o cât mai departe. Oferiți-vă voluntar. Arătați că aveți capacitatea și ambiția de *a acționa*.

INTRAȚI ÎN VITEZĂ ȘI PORNIȚI!



# 11

## Cum să transformați înfrângerea în victorie

Angajații serviciului de asistență socială și alții care lucrează cu declasați găsesc multe diferențe de vârstă, credință religioasă, educație și mediu printre sufletele triste care au eșuat în America. Unii dintre acești cetățeni sunt surprinzător de tineri. Alții sunt bătrâni. Unii au terminat facultatea, alții nu au deloc școală. Unii sunt căsătoriți; alții nu. Dar toți aceștia au ceva în comun: toți sunt înfrânți, distruși, terminați. Fiecare s-a confruntat cu situații care l-au depășit. Toți sunt dornici, chiar ahtiați să vă povestească despre trauma lor personală, despre propriul lor Waterloo.

Aceste situații acoperă integral varietatea de experiențe umane de la „M-a părăsit soția”, sau „Am pierdut totul și n-aveam unde să mă duc”, la „Am comis unele fapte care m-au exclus din societate, deci am ajuns aici”.

Dacă ar fi să facem diferența între ratați și americanii obișnuiți, am observa diferențe evidente în modul de trai. Dar descoperim iarăși că domnul Mediocru oferă esențialmente aceleași motive de a-și explica mediocritatea ca și domnul Rataț de a-și justifica eșecul. În adâncul sufletului domnul Mediocru se simte înfrânt. Are răni deschise de pe urma situațiilor care l-au copleșit.

Acum el este excesiv de prevăzător. Se târăște mai departe, ocolind emoția unei vieți victorioase, nemulțumit de sine însuși. Se simte învins, dar încearcă din toate puterile să îndure sentința mediocrității pe care i-a rezervat-o „soarta“.

Și el a suferit o înfrângere, dar într-o manieră clară și „acceptată“ din punct de vedere social.

Dacă ne înălțăm către lumea puțin populată a succesului, vom descoperi iarăși oameni de proveniențe foarte diferite. Directori de corporații, miniștri, oficiali ai guvernului, oameni de frunte din orice domeniu se vădesc a proveni din case sărace, case bogate, familii destrămate, câmpuri de porumb și bumbac, din periferii. Acești oameni care conduc fiecăruia din domeniu din societatea noastră au trecut prin toate situațiile dificile pe care vi le puteți imagina.

Se poate pune semn de egalitate între domnul Ratat, un domn Mediocru și un domn Succes din toate punctele de vedere — vârstă, inteligență, proveniență, naționalitate, orice — cu o singură excepție. Singurul lucru din cauza căruia nu puteți pune semn de egalitate între ei este reacția lor la înfrângere.

Când cel pe care îl numim ratat a suferit lovitura de grație, nu s-a mai putut ridica. A rămas acolo, întins la podea. Domnul Mediocru s-a așezat în genunchi, dar s-a târât în direcția opusă și, când nu l-a mai văzut nimeni, a luat-o la fugă în acea direcție ca să se asigure că nu va mai fi făcut praf niciodată.

Domnul Succes a reacționat cu totul altfel la lovitura de grație. S-a ridicat în picioare, a învățat o lecție, a uitat înfrângerea și a pornit-o mai departe.

Unul dintre cei mai apropiați prieteni de-ai mei este un consultant managerial de succes. Când intrați în biroul lui, simțiți că sunteți realmente în centru. Mobila

frumoasă, covoarele, oamenii ocupați, clienții importanți, toate vă spun că acea companie e prosperă.

Un cinic ar putea spune: „Numai un «escroc» ar fi putut pune pe picioare o asemenea operațiune.” Dar cinicul ar greși. Nu era nevoie nici de un om genial, sau de un bogătaş, sau de un norocos. Tot (și nu folosesc cu ușurință cuvântul *tot* pentru că „tot” înseamnă atât de mult uneori) *tot ce a fost necesar a fost un om perseverent care nu crede niciodată în înfrângere.*

În spatele acestei companii prospere și respectabile, stă povestea unui om care și-a croit drum spre vârful ierarhiei luptându-se și bătăndu-se, pierzând economiile de zece ani în primele șase luni de lucru, locuind în birou vreme de câteva luni pentru că n-avea cu ce să plătească chiria apartamentului, refuzând numeroase oferte bune de slujbă, pentru că dorea să își mențină această idee și s-o pună în aplicare, auzind toți clienții produselor sale spunând „nu” de 100 de ori mai des decât „da”...

În timpul celor șapte ani incredibil de dificili care i-au fost necesari ca să reușească, n-am auzit nici o singură dată ca prietenul meu să se plângă. Îmi explica: „Dave, învăț. E multă competiție în afacerea asta și, cum nu o putem elimina, e greu de vândut. Dar încep să învăț cum trebuie făcută.”

Și a învățat.

Odată i-am spus prietenului meu că sunt de părere că această experiență îl solicită mult. Dar mi-a răspuns: „Nu, nu îmi ia nimic din viață. În schimb, îmi îmbogățește nespus existența.”

Citiți biografiile din *Who's Who in America* și veți afla că cei ce au reușit cu adevărat s-au confruntat cu înfrângeri serioase. Toată lumea din grupurile de elită ale

oamenilor de succes s-a confruntat cu opoziție, descurajare, greutăți, necazuri personale.

Citiți biografiile și autobiografiile oamenilor importanți și veți descoperi iarăși că toți acești oameni s-ar fi putut abandona greutăților de fiecare dată.

Sau faceți așa. Învățați ceva din trecutul președintelui companiei dumneavoastră, sau al primarului orașului, sau alegeți orice persoană de succes. Dacă încercați, veți descoperi că acel individ a depășit obstacole majore, importante.

*Nu* este posibil să dobândiți un succes major fără să vă loviți de împotriviri, greutăți și obstacole. Dar puteți folosi greutățile ca să vă propulseze mai departe. Să vedem cum.

Am văzut recent o statistică în cadrul publicității pentru un aeroport care spunea că se întâmplă un accident la zece miliarde de mile de zbor. Călătoria pe calea aerului e excepțional de sigură în zilele noastre. Din nefericire, accidente sunt. Dar atunci, Administrația Aeronautică Civilă sosește rapid pentru a afla ce a provocat prăbușirea. De pe o arie de câteva mile, se strâng fragmentele de metal și se lipesc la loc. O mulțime de experți reconstituie ceea ce probabil s-a întâmplat. Sunt intervievați martorii și supraviețuitorii. Investigația durează săptămâni întregi, luni, până se află răspunsul la întrebarea „Care a fost cauza prăbușirii?”

De îndată ce AAC găsește un răspuns, se trece la acțiune imediată pentru a împiedica posibilitatea de a se mai întâmpla vreodată un asemenea accident. Dacă prăbușirea s-a datorat unui defect de construcție, celelalte avioane de același tip trebuie să fie corectate. Sau dacă anumite instrumente au defecte, trebuie să se facă corecturile necesare. Sute de instrumente de securitate

atașate aparatelor de zbor moderne au rezultat din investigațiile AAC.

AAC studiază dificultățile pentru a pregăti calea spre un transport aeronautic sigur. E evident că eforturile lor rentează.

Doctorii se folosesc de obstacole ca să pregătească drumul către o sănătate mai bună și o viață mai lungă. Adeseori moare câte un pacient din motive necunoscute, iar doctorii fac o autopsie ca să afle motivul decesului. Astfel învață mai multe despre corpul omenesc și sunt salvate viețile altor oameni.

Un prieten director comercial dedică o ședință de lucru integrală pe lună ajutorului oferit angajaților săi ca aceștia să descopere de ce au ratat afaceri importante. O afacere pierdută este revăzută și examinată cu grijă. Astfel, agentul comercial află cum să evite să piardă afaceri similare pe viitor.

Antrenorul de fotbal care câștigă cele mai multe meciuri este cel care revede detaliile fiecărui meci împreună cu echipa sa, ca să identifice greșelile. Unii antrenori înregistrează meciurile pe casetă video, astfel încât echipa să vadă exact mișcările greșite. Scopul: să joace mai bine în jocul următor...

Persoanele oficiale din AAC, directorii comerciali de succes, medicii, antrenorii de fotbal și profesioniștii din toate domeniile respectă acest principiu al succesului: *învățați tot ce se poate de pe urma unei înfrângeri.*

Când suntem învinși în orgoliul propriu, primul impuls este să ne implicăm emoțional, atât de mult încât nu reușim să învățăm lecția.

Profesorii știu că reacția unui student când eșuează la un examen ne vorbește despre potențialul său de succes. Când eram profesor la Universitatea de Stat Wayne din Detroit, acum câțiva ani, n-am avut încotro

și a trebuit să dau o notă proastă unui student dintr-un an terminal. El a fost foarte șocat. Își făcuse deja planurile de absolvire și era jenant să le anuleze. Îi rămăneau două opțiuni: să facă din nou cursul, să ia examenul și să-și ia diploma într-o festivitate de absolvire amânată, sau să abandoneze facultatea fără diplomă.

Mă așteptam ca studentul să fie dezamăgit, chiar oarecum beligerant, când va afla de eșecul său. Aveam dreptate. După ce i-am explicat că munca lui era cu mult sub standardele așteptate, studentul a recunoscut că nu învățase prea mult pentru acest curs.

„Dar“, continuă el, „mediile mele de până acum sunt cel puțin de nivel mediu. Asta nu contează deloc pentru dumneavoastră?“

Am evidențiat faptul că nu putea conta, pentru că măsurăm performanța la fiecare curs. Am adăugat că toate codurile universitare rigide interzic schimbarea notei pentru orice alt motiv în afară de o greșeală din partea profesorului.

Studentul, înțelegând că toate modalitățile de a-și modifica nota îi sunt blocate, s-a enervat foarte tare. „Domnule profesor“, mi-a spus, „aș putea numi 50 de oameni din acest oraș care au reușit în viață fără să urmeze acest curs sau să audă vreodată de el. Ce naiba e așa de important la cursul ăsta? De ce să mă împiedice câteva note blestemate să-mi iau diploma?“

Mulțumesc lui Dumnezeu, a adăugat el, că «cei din afară» nu văd lucrurile ca dumneavoastră, profesorii.“

După această remarcă am făcut o pauză de 45 de secunde. (Am învățat că, dacă ești vizat, o cale eficientă de a împiedica un război de cuvinte este să faci o pauză lungă înainte să răspunzi.)

Apoi i-am spus prietenului meu student: „O mare parte din ceea ce spui dumneata e adevărat. Există

mulți, foarte mulți oameni de mare succes care habar n-au de conținutul acestui curs. S-ar putea ca dumneata însuși să ai succes fără să știi toate astea. În cadrul schemei de ansamblu a vieții, conținutul cursului nu va conta cine știe cât. Dar atitudinea dumitale față de acest curs contează.“

„Ce vrei să spunei cu asta?“ m-a întrebat.

„Pur și simplu asta“, i-am răspuns eu, „«în afară» te notează exact la fel ca noi. Ce contează acolo este exact ce contează și aici — să-ți faci treaba. «În afară» nu te vor promova și nu te vor plăti mai mult dacă faci o muncă de mâna a doua.“

Am mai făcut o pauză ca să mă asigur că a înțeles ce-am vrut să spun.

Apoi i-am spus: „Pot să îți sugerez ceva? Acum ești foarte dezamăgit. Înțeleg cum te simți. Și n-o să ți-o iau în nume de rău dacă ești supărat pe mine. Dar privește această experiență într-o lumină pozitivă. Ai o lecție deosebit de importantă de învățat din toate astea: dacă nu produci, nu ajungi acolo unde ai dori. Învăță această lecție și în cinci ani o vei privi ca pe una dintre cele mai profitabile lecții pe care le-ai învățat în tot timpul petrecut aici.“

M-am bucurat când, câteva zile mai târziu, am aflat că acest student s-a reînscris la curs. De data aceasta, a promovat cu brio. După aceea, mi-a făcut o vizită specială ca să-mi spună cât a apreciat discuția pe care o avuseserăm.

„Am învățat ceva din faptul că m-ați picat la examenul prima oară“, mi-a spus. „Poate că sună ciudat, domnule profesor, dar acum mă bucur că n-am trecut de prima dată.“

Putem transforma înfrângerile în victorii. Găsiți lecția, puneți-o în practică, apoi întoarceți-vă la înfrângeri și zâmbiți.

Cei cărora le place să meargă la cinema nu-l vor uita niciodată pe marele Lionel Barrymore. În 1936, dl Barrymore și-a fracturat șoldul. Fractura nu s-a mai vindecat niciodată. Majoritatea au crezut că dl Barrymore e terminat. Nici vorbă. A folosit această înfrângere ca să se pregătească pentru un succes și mai important. În următorii 18 ani, în ciuda durerii care n-a cedat deloc, a jucat zeci de roluri de succes într-un scaun cu roțile.

Pe 15 martie 1945, W. Calvin Williams mergea în urma unui tanc în Franța. Tancul a lovit o mină care a explodat și l-a orbit pentru totdeauna pe dl Williams.

Dar asta nu l-a împiedicat pe dl Williams să-și urmărească visul de a fi preot și consilier. Când a absolvit facultatea (cu *magna cum laudae*), dl Williams s-a gândit că fiind orb „mă va ajuta de fapt în carieră. Nu pot judeca niciodată după aparențe. Deci, pot acorda mereu o a doua șansă cuiva. Faptul că sunt orb mă împiedică să mă disociez de cineva din cauza felului în care arată. Vreau să fiu genul de persoană pe care toți se pot bizui și în care pot avea încredere să-și dezvăluie secretele.“

Nu este oare acesta un exemplu minunat de înfrângere crudă și amară transformată în victorie?

Înfrângerea nu e *decât* o stare de spirit și nimic mai mult.

Un prieten de-al meu, care este un investitor substanțial și de succes la bursă, evaluează atent fiecare decizie de investiție în lumina experiențelor anterioare. Odată mi-a spus: „Acum 15 ani, când am început prima dată să investesc, m-am înșelat de-a binelea de câteva ori. Ca majoritatea amatorilor, am vrut să mă îmbogățesc repede. În loc de asta, am dat faliment rapid. Dar asta nu m-a oprit. Știam care sunt punctele economice



solide și că, pe termen lung, acțiunile bine alese sunt cele mai bune investiții pe lume.

Deci, am considerat acele prime investiții defectuoase ca fiind o parte integrantă a educației mele”, râde el.

Pe de altă parte, cunosc o mulțime de oameni care, după una sau două investiții neînțelepte, devin întruchipări ale «lipsei de încredere». Mai degrabă decât să-și analizeze greșelile și să-și unească forțele pentru un lucru bun, ajung la concluzia complet falsă că investiția în acțiuni este doar o formă de joc de noroc și, mai devreme sau mai târziu, toată lumea pierde.

Hotărâți-vă chiar acum să învățați ceva de pe urma oricărei înfrângerii. Data viitoare când vi se pare că lucrurile merg prost la serviciu sau acasă calmați-vă și aflați care este cauza necazului. Aceasta este calea de a evita comiterea aceleiași greșeli de două ori.

Dacă sunteți învinși, câștigați doar în cazul în care învățați din această experiență.

Noi, ființele umane, suntem creaturi ciudate. Ne grăbim să ne asumăm integral meritul pentru victoriile noastre. Când câștigăm, vrem ca lumea întregă să afle. E normal să vrem ca alții să se uite la noi și să spună: „Uite-l pe cel ce a făcut așa și pe dincolo.”

Dar ființele umane se grăbesc la fel de tare să arunce vina pe altcineva pentru eșecurile lor. E normal ca vânzătorii să-și condamne clienții când scad vânzările. E normal ca directorii să-și învinovățească angajații sau pe colegii directori când lucrurile scapă de sub control. E normal ca soțul să dea vina pe soție și invers când sunt certuri și probleme în familie.

E adevărat că în această lume complicată alții ne pot călca în picioare. Dar mai e adevărat și că, de cele mai multe ori, ne călcăm singuri în picioare. Pierdem datorită deficiențelor personale, din cauza unor greșeli personale.

Iată o cale spre succes. Reamintiți-vă că vreți să fiți cât de perfectă poate fi o ființă umană. Fiți obiectiv. Puneți-vă sub un geam de sticlă și priviți-vă cum ar face-o o parte dezinteresată. Observați dacă aveți o slăbiciune pe care n-ați mai remarcat-o până acum. Dacă e așa, acționați și corectați-o. Mulți se obișnuiesc atât de mult cu ei înșiși, încât nu mai văd modalitățile de îmbunătățire.

Marea vedetă a Operei Metropolitane, Risë Stevens, a declarat în *Readers' Digest* (iulie 1955) că în cel mai nefericit moment al vieții ei, a primit cel mai bun sfat cu putință.

La începutul carierei ei, domnișoara Stevens a pierdut concursul de audiții. După eșec, domnișoara Stevens s-a amărât. „Aveam nevoie să aud”, spunea ea, „că vocea mea e considerabil mai bună decât a oricărei alte fete, că verdictul a fost grosolan de nedrept, că pur și simplu nu am avut relațiile potrivite ca să câștig.”

Dar profesoara domnișoarei Stevens n-a cocoloșit-o. I-a spus în față: „Draga mea, ai curajul să-ți recunoști propriile greșeli.”

„Oricât mi-aș fi dorit să mă autocompățimesc”, continuă dra Stevens, „acele cuvinte mă urmăreau pretutindeni. În acea seară m-au trezit. N-am mai putut să dorm până nu mi-am înfruntat defectele. Întinsă acolo, în întuneric, m-am întrebat: «De ce am eșuat?», «Cum pot câștiga data viitoare?» și am recunoscut față de mine însămi că vocea mea nu era nici pe departe pe cât de bună ar fi trebuit, că va trebui să-mi perfecționez limbile străine, că trebuie să învăț mai multe roluri.”

Dra Stevens a continuat să relateze cum faptul că și-a privit deschis greșelile nu a ajutat-o doar să reușească pe scenă, ci și să câștige mai mulți prieteni și să aibă o personalitate mai plăcută.

E constructiv să fiți autocritic. Vă ajută să vă întăriți pe dumneavoastră înșivă și vă oferă eficiența necesară pentru succes. E distructiv să dați vina pe ceilalți. Nu căștiți absolut nimic „demonstrând” că altcineva a greșit.

Fiți autocritic în mod constructiv. Nu fugiți de defecte. Fiți asemenea adevăraților profesioniști. Ei își identifică greșelile și slăbiciunile, apoi le corectează. De aceea sunt profesioniști.

Evident, nu încercați să găsiți defecte în unicul scop de a vă spune: „Iată un alt motiv pentru care sunt un ratat.”

În schimb, priviți-vă greșelile din perspectiva „Iată o altă modalitate de a câștiga un și mai mare succes”.

Marele Elbert Hubbard a spus odată: „Ratat este cel ce a dat-o în bară și nu e capabil să învețe de pe urma acestei experiențe.”

Adeseori dăm vina pe ghinion pentru eșecurile noastre. Spunem: „Ei bine, așa a fost să fie”, și asta-i tot. Dar gândiți-vă o clipă. Lucrurile nu se întâmplă pur și simplu. Ci există trei motive: întâmplarea, destinatarul ei și împrejurările. Direcția unei lovituri este explicată prin legi fizice precise.

Să presupunem că AAC ar elabora un raport de tip „Ne pare rău că s-a întâmplat accidentul, dar, oameni buni, așa se mai întâmplă câteodată”.

Ați spune că e timpul să schimbați AAC-ul. Sau să presupunem că un medic i-ar explica unei rude: „Îmi pare cumplit de rău. Nu știu ce s-a întâmplat. Așa a fost să fie.”

Ați schimba doctorul când dumneavoastră sau o altă rudă s-ar îmbolnăvi.

Abordarea de tip lucrurile-astea-se-mai-întâmplă nu ne spune nimic. Nu suntem mai bine pregătiți să evităm o a doua greșală data viitoare când ne confruntăm cu o situație similară. Antrenorul de fotbal care abordează înfrângerea de sâmbătă spunând „Ei bine, băieți,

așa sare mingea” nu își ajută jucătorii să evite aceleași greșeli sâmbăta următoare.

Orville Hubbard, primarul orașului Dearborn, Michigan, de 17 ani la rând, este unul dintre cei mai excentrici și cei mai respectați administratori urbani.

Cu zece ani înainte să devină primarul Dearborn-ului, domnul Hubbard ar fi putut să pretexteze «ghinionul» și să iasă din politică.

Înainte de a deveni un câștigător etern, Orville Hubbard a fost de trei ori «ghinionist» în încercarea de a obține funcția de primar. A eșuat de trei ori să obțină funcția de senator. O dată a fost învins în cursa alegerilor pentru Congres.

Dar Orville Hubbard a studiat aceste înfrângeri. Le-a privit ca pe o parte integrantă a educației sale politice. Iar astăzi e unul dintre cei mai acizi, cei mai imbatabili politicieni din administrația locală.

În loc să dați vina pe ghinion cercetați acele greutăți. Dacă pierdeți, învățați. O mulțime de oameni trec prin viață punându-și mediocritatea pe seama „ghinionului”, „nenorocirii”, „nefericirii”, „spiritelor rele”. Acei oameni sunt încă niște copii imaturi, care caută compasiune. Fără să-și dea seama, ei nu reușesc să vadă obstacolele în a deveni mai importanți, mai puternici și mai încrezători în sine.

Nu mai dați vina pe ghinion. În acest fel n-a ajuns nimeni unde dorea să meargă.

Un prieten consultant literar, scriitor și critic a vorbit recent cu mine despre cele necesare pentru a deveni un scriitor de succes.

„O mulțime de preținși scriitori”, mi-a explicat el, „pur și simplu nu vorbesc serios când spun că vor să scrie. Încearcă puțin, dar renunță când descoperă că trebuie să lucreze cu adevărat. Nu prea am răbdare cu

astfel de oameni, pentru că ei caută o scurtătură și aceasta pur și simplu nu există.

Dar, a continuat el, nu vreau să spun că pura perseverență e suficientă. Adevărul gol-goluț este că adeseori nu e suficientă.

Chiar acum lucrez cu un tip care a scris 62 de nuvele, dar n-a vândut nici una. Evident, e perseverent în dorința lui de a deveni scriitor. Dar problema lui este că folosește aceeași tehnică de bază în tot ceea ce scrie. A pus la punct un șablon al poveștilor lui. N-a făcut nicio dată experiențe cu materialul său — cu acțiunea, personajele și chiar stilul operelor sale. Ce încerc acum este să-l fac pe acest client să folosească abordări și tehnici noi. E capabil, și dacă experimentează, sunt sigur că va vinde mult din ceea ce scrie. Dar până ce se va întâmpla asta, va fi respins de fiecare dată.”

Sfatul consultantului literar e valoros. Trebuie să fim perseverenți. Dar perseverența este doar unul dintre ingredientele victoriei. Putem să încercăm la nesfârșit, și să eșuăm mereu dacă nu îmbinăm perseverența cu experimentarea.

Edison e considerat unul dintre cei mai perseverenți oameni de știință ai Americii. Se spune că a făcut mii de experimente înainte să inventeze becul electric. Dar rețineți: Edison a făcut *experimente*. Și-a urmat visul de a crea un bec care să dea lumină. Însă perseverența lui a dat rezultate numai în combinație cu experimentele.

Dacă sunteți perseverenți în legătură cu ceva nu înseamnă neapărat că veți fi învingător. Dar perseverența combinată cu experimentele garantează succesul.

De curând, mi-a atras atenția un articol despre continua goană după petrol. Spunea că toate companiile petroliere studiază structura rocilor cu mare atenție înainte să foreze. Totuși, în ciuda analizei lor științifice, șapte puțuri din opt se dovedesc a fi doar găuri sterpe.

Companiile petroliere perseverează în căutarea petrolului nu prin săparea unei singure gropi de dimensiuni ridicole, ci mai degrabă încercând cu un nou puț atunci când rațiunea ne spune că primul nu va produce.

Mulți oameni ambițioși trec prin viață cu o perseverență admirabilă și demonstrează ambiție, dar nu reușesc pentru că nu încearcă noi abordări. Urmăriți-vă țelul. Nu vă abateți deloc de la el. Dar nu vă dați cu capul de pereți. Dacă nu obțineți rezultate, încercați o nouă abordare.

Oamenii cu o perseverență de invidiat, care pot să pună mâna pe ceva și să nu-i mai dea drumul, au o calitate esențială pentru obținerea succesului. Iată două sugestii care vă vor ajuta să aveți o mai mare putere de experimentare, ingredientul care, alături de perseverență, dă rezultate:

**1** *Spuneți-vă: „Există o soluție.”* Toate gândurile sunt magnetice. De îndată ce vă veți spune „Sunt învins. Nu am nici o cale să rezolv această problemă”, veți atrage gândurile negative, ce vor sfârși prin a vă convinge că așa stau lucrurile, sunteți terminat.

În schimb, credeți: „Există o cale de rezolvare a acestei probleme”, iar gândurile pozitive vă vor invada mintea ajutându-vă să găsiți o soluție.

E important să credeți că „există o soluție”.

Consilierii maritali nu au nici un succes în recuperarea căsniciilor până ce unul, sau, de preferat, ambii parteneri nu înțeleg că *este* posibil să recupereze fericirea.

Psihologii și asistenții sociali spun că un alcoolic e condamnat la alcoolism până când se va convinge *sin-gur* că își poate înfrânge setea.

Anul acesta au fost puse bazele a mii de noi afaceri. De azi în cinci ani, doar puține dintre ele vor mai funcționa. Majoritatea rataților vor spune: „A fost prea mare

conurență. N-am avut altă șansă decât să renunțăm. Problema reală este că, atunci când oamenii se lovesc de bariera numită LDG („lucrurile devin grele“), nu se gândesc decât la înfrângere, deci sunt înfrânți.

Când credeți că *există o soluție*, transformați în mod automat energia negativă (s-o lăsați baltă, să ne întorcem) în energie pozitivă (să continuăm, să mergem înainte).

O problemă, o dificultate e de nerezolvat doar dacă credeți că nu are soluție. Atrageți soluțiile crezând în potențialitatea lor. Refuzați, pur și simplu refuzați să vă permiteți măcar să spuneți sau să gândiți că e imposibil.

**2** *Faceți un pas înapoi și porniți-o de la zero.* Adeseori stăm atât de aproape de o problemă, încât nu mai vedem noile soluții sau noile abordări.

Un prieten inginer a fost angajat acum câteva săptămâni să proiecteze o structură revoluționară de aluminiu; de fapt, nimic asemănător nu a mai fost proiectat sau construit până acum. L-am văzut acum doar câteva zile și l-am întrebat cum avansa construcția.

„Nu prea strălucit“, mi-a răspuns el, „cred că n-am petrecut destul timp în grădină vara asta. Când mă presează problemele dificile de proiectare vreme îndelungată, simt nevoia să mă deconectez și să mă las invadat de idei noi.

V-ar surprinde“, a continuat el, „să aflați că cele mai multe idei ingineresti îmi vin când stau la umbra unui copac, pe iarbă, cu un furtun în mână.“

Președintele Eisenhower a fost o dată întrebat la o conferință de presă de ce-și lua atâtea sfârșituri de săptămână liberă. Răspunsul său a fost un sfat bun pentru toți cei care vor să-și maximizeze capacitatea creatoare. Dl Eisenhower a spus: „Nu cred că vreo ființă umană, fie el președintele companiei General Motors sau al

Americii, poate da ce e mai bun pur și simplu stând la birou și ascunzându-se după o grămadă de hârtii. De fapt, președintele ar trebui să încerce să ignore detaliile nerelevante și să se gândească singur la principiile și factorii de bază... astfel încât să poată produce raționamente clare și mai bune.”

Un fost asociat de-al meu își ia mereu, împreună cu soția, o vacanță în afara orașului, care durează 72 de ore pe lună. Și-a dat seama că acest pas înapoi și noul început îi îmbunătățeau eficiența mentală, în consecință investindu-l cu mai multă valoare în fața clienților săi.

Când vă loviți de un obstacol, nu renunțați la întregul proiect. În schimb, faceți un pas înapoi, împrăpătați-vă din punct de vedere mental. Încercați ceva simplu, cum ar fi să cântați la un instrument, să faceți o plimbare sau să dormiți puțin. Apoi, când abordați din nou problema, soluția va sosi de la sine.

E rentabil să vedeți partea bună și în situațiile majore. Un tânăr mi-a spus cum s-a concentrat să vadă latura pozitivă a faptului că și-a pierdut slujba. Mi-a explicat astfel: „Lucram pentru o companie mare de credite. Într-o bună zi, am fost concediat. A fost o reducere de personal, și s-au dispensat de angajații «cei mai lipsiți de valoare» ai companiei.

Nu câștigam prea mult, dar, la standardele care îmi guvernaseră viața, mi se părea suficient. Câteva ore m-am simțit cumplit, dar apoi m-am hotărât să privesc această concediere ca pe o binecuvântare mascată. Nici nu-mi plăcuse slujba prea mult și totuși o păstrasem, nu înaintasem niciodată. Acum aveam șansa să găsesc ceva care să-mi placă într-adevăr. N-a durat mult până am găsit o slujbă care îmi plăcea și cu un salariu mai mare. Faptul că am fost concediat de la compania de credit a fost cel mai bun lucru care mi s-a întâmplat vreodată.”



Rețineți, vedeți în orice situație ceea ce doriți să vedeți. Dacă vedeți partea bună a lucrurilor, veți învinge. Toate lucrurile se vor aranja dacă veți avea pur și simplu o privire limpede în perspectivă.

#### PE SCURT

Diferența dintre succes și eșec rezidă în atitudinile pe care le adoptăm față de eșecuri, handicapuri, descurajări și alte situații dezamăgitoare.

Cinci idei principale vă vor ajuta să transformați înfrângerea în victorie. Iată-le:

- 1 Analizați înfrângerile pentru a vă pregăti calea spre succes. Când pierdeți, învățați și apoi veți câștiga data viitoare.
- 2 Aveți curajul să fiți propriul dumneavoastră critic constructiv. Identificați-vă defectele și slăbiciunile și apoi corectați-le. Astfel veți deveni un profesionist.
- 3 Nu mai dați vina pe ghinion. Studiați fiecare obstacol. Aflați ce n-a mers. Rețineți, nimeni n-a ajuns nicăieri dând vina pe ghinion.
- 4 Îmbinați perseverența cu experimentele. Nu vă abandonați idealul, dar nu vă dați cu capul de pereți. Încercați abordări noi. Faceți experimente.
- 5 Rețineți, în fiecare situație *există* o parte bună. Găsiți-o. Vedeți partea bună și înlăturați descurajarea.

# 12

## Lăsați-vă scopurile să vă conducă spre progres

Orice dovadă de progres uman — investițiile noastre importante sau mărunte, descoperirile noastre medicale, triumfurile noastre ingineresti, succesele în afaceri — toate au fost mai întâi gândite și apoi au fost transformate în realitate. Sateliții plutesc în jurul Pământului nu datorită unor descoperiri întâmplătoare, ci pentru că oamenii de știință și-au propus „să cucerească spațiul“.

Un țel este un obiectiv, un scop. Un țel e mai mult decât un vis; e un vis pus în practică. Un țel e mai mult decât un slab „O, aș vrea să pot“. Un țel este un hotărât „Iată pentru ce mă zbat“.

Nu se întâmplă nimic, nu se înregistrează nici un progres dacă nu ne stabilim un țel. Oamenii rățesc prin viață dacă nu au țeluri. Se împotmolesc, neștiind niciodată încotro merg, deci nu ajung nicăieri.

Țelurile sunt indispensabile succesului așa cum fără aer nu se poate trăi. Nimeni nu obține succesul fără a-și stabili un țel. Nimeni nu trăiește fără aer. Stabiliți exact unde vreți să ajungeți.

Dave Mahoney a progresat de la o slujbă de 25 \$ pe săptămână la serviciul de poștă al unei agenții de publicitate la cea de vicepreședinte al unei agenții la vârsta

de 27 de ani și președinte al Companiei Good Humour la 33 de ani. Iată ce spune el despre propriile țeluri: „Nu contează unde ați ajuns sau unde vă aflați, ci încotro vreți să mergeți.”

*Nu contează unde ați ajuns sau unde vă aflați, ci încotro vreți să mergeți.*

O corporație progresistă planifică toate țelurile pe care și le propune cu 10 până la 15 ani înainte. Directorii care conduc afaceri de succes trebuie să se întrebe: „Unde dorim să se plaseze compania noastră de azi în 10 ani?” Apoi își canalizează eforturile în acea direcție. Capacitatea unei fabrici noi nu e proiectată pentru nevoile actuale, ci pentru ceea ce se va ivi în cinci sau zece ani. Se fac cercetări pentru a zămisli produse care se vor vinde peste zece ani sau mai mult.

O corporație modernă nu-și lasă viitorul pe seama șansei. N-ar trebui să faceți la fel?

Putem învăța cu toții o lecție prețioasă din privirea în perspectivă. Putem și ar trebui să facem planuri cu cel puțin zece ani înainte. Trebuie să vă formați *acum* o imagine despre persoana care doriți să deveniți de azi în zece ani dacă vreți să însuflețiți acea imagine. Acesta este un gând critic. În același fel în care afacerea care neglijează planificarea va deveni o cu totul altă afacere (dacă supraviețuiește), individul care nu reușește să își stabilească scopuri pe termen lung va fi cu siguranță încă o persoană azvârlită încoace și încolo de valorile vieții. Nu putem progresa fără scopuri în viață.

Vă voi împărtăși acum un exemplu care ilustrează motivele pentru care succesul ne solicită țeluri pe termen lung. Nu mai devreme de săptămâna trecută, un tânăr (îi vom spune F.B.) a venit la mine cu o problemă în carieră. F.B. părea foarte politicos și inteligent. Nu era căsătorit și terminase facultatea în urmă cu patru ani.

Am vorbit o vreme despre ce făcea acum, despre studiile lui, despre aptitudini și mediul din care provine. Apoi i-am spus: „Îmi ceri ajutor să-ți schimbi slujba. Ce fel de slujbă îți dorești?”

„Ei bine”, mi-a spus el, „de asta am venit la dumneavoastră. Nu știu ce vreau să fac.”

Problema lui era, desigur, foarte des întâlnită. Dar am înțeles că nu l-ar ajuta să îi aranjez interviuri cu diferiți directori. Încercarea pură este o modalitate foarte precară de a alege o slujbă. Dacă cineva se confruntă cu zeci de cariere posibile, șansele de a face alegerea corectă sunt de câteva zeci la una. Știam că trebuie să-l ajut pe F.B. să vadă că înainte să-și aleagă un drum înțelept în carieră, trebuie să știe ce caută.

Deci i-am spus: „Să privim planul dumitale de carieră din această perspectivă. Vrei să-mi spui cum crezi că vei arăta de acum în zece ani?”

F.B., gândindu-se, în mod evident, serios la întrebare, mi-a răspuns: „Ei bine, cred că vreau cam ce vrea toată lumea: o slujbă bună, salariu mare și o casă frumoasă. Totuși”, continuă el, „recunosc că nu m-am prea gândit la asta.”

L-am liniștit spunându-i că e foarte normal. Am continuat — explicându-i că modul său de a alege o carieră seamănă cu mersul la ghișeuul unui aeroport și solicitarea: „Dați-mi un bilet.” Vânzătorii de bilete nu vă pot ajuta dacă nu le oferiți o destinație. Deci, i-am spus: „Nu te pot ajuta să-ți găsești o slujbă până nu voi ști încotro vrei să te îndrepti, și doar dumneata îmi poți spune acest lucru.”

Asta l-a pus pe gânduri pe F.B. Am petrecut următoarele două ore nu discutând despre meritele diferitelor tipuri de slujbe, ci mai degrabă discutând despre cum se aleg idealurile. Cred că F.B. a învățat cea mai

importantă lecție din cariera sa: *Înainte de a porni, trebuie să știi încotro te îndrepti.*

Asemenea companiei progresiste, planificați-vă viitorul. Și dumneavoastră sunteți, într-un fel, o entitate reprezentativă de afaceri: «Produsele» dumneavoastră sunt talentul, priceperile și capacitățile. Vreți să vă îmbunătățiți produsele, ca să puteți cere pe ele cel mai mare preț posibil. Dacă vă planificați viitorul, puteți face acest lucru.

Iată doi pași care vă vor ajuta.

Mai întâi, vizualizați-vă viitorul în termenii a trei departamente: muncă, viață de familie, viață socială. Dacă vă împărțiți viața astfel, nu veți mai fi zăpăcit, veți preveni conflictele, veți vedea în sfârșit în perspectivă.

În al doilea rând, pretindeți de la dumneavoastră înșivă răspunsuri clare și precise la următoarele întrebări: Ce vreau să fac în viață? Unde vreau să ajung? Ce mă satisface?

## **Un autoportret, de azi în zece ani: Ghid de planificare pe zece ani**

**A. În sectorul de lucru:** de azi în zece ani.

1. Ce salariu doresc să am?
2. Ce nivel de responsabilitate caut?
3. Câtă autoritate doresc să obțin?
4. Cât prestigiu vreau să câștig de pe urma muncii mele?

**B. În sectorul casnic:** de azi în zece ani.

1. Ce fel de standard de viață vreau să ofer familiei mele și mie însumi?
2. Ce fel de casă îmi doresc?
3. Ce fel de concediu vreau să-mi iau?

4. Ce tip de suport financiar vreau să ofer copiilor mei în primii lor ani de viață adultă?
- C. *În sectorul social: de azi în zece ani.*
1. Ce fel de prieteni îmi doresc?
  2. În ce fel de cercuri sociale vreau să intru?
  3. Ce poziții importante vreau să ocup în comunitate?
  4. Căror cauze demne de interes vreau să îmi dedic viața?

Acum câțiva ani, băiețelul meu m-a rugat să-l ajut să construiască un coteț pentru Peanut, o cățelușă inteligentă cu pedigree îndoielnic, de fapt mândria și bucuria fiului meu. Perseverența și entuziasmul lui m-au convins, deci am început să-i construim o casuță lui Peanut. Talentele noastre combinate de tâmplărie erau nule, iar produsul final vorbea de la sine.

La puțin timp, ne-a vizitat un prieten și, văzând ce făcusem, ne-a întrebat: „Ce-ați înghesuit acolo între copaci? Nu e un coteț de câine, nu-i așa?” I-am răspuns: „Ba da”. El mi-a arătat doar câteva dintre greșeli și a concluzionat: „De ce n-ai făcut un plan? Nimeni nu construiește în zilele noastre un coteț de câine fără un plan.”

Și, vă rog, atunci când vă veți vizualiza viitorul, nu vă fie frică să visați. În zilele noastre, oamenii sunt măsurăți după îndrăzneala visurilor lor. Nimeni nu realizează mai mult decât își propune. Deci, propuneți-vă un viitor strălucit.

În continuare, voi reproduce un extras fidel din planul de viață al unuia dintre foștii noștri studenți. Citiți-l. Remarcați cât de bine și-a vizualizat acest om „casa” lui din viitor. Pe măsură ce scria, e evident că s-a transpus integral în viitor.

„Visul legat de căminul meu este o casă la țară. Casa va semăna cu un conac tipic din sud, va avea două etaje, coloane albe și tot ce trebuie. Terenurile vor fi mărginite de un gard, și va exista poate și un heleșteu cu pești sau chiar două, pentru că și mie și soției mele ne place să pescuim. Vom pune cotețele pentru doberman unde va fi în curtea din spate. Mi-am dorit întotdeauna o alee lungă și șerpuită pentru mașini, străjuită din ambele părți de copaci.

*Dar* o casă nu este neapărat un cămin. Voi face tot ce pot ca această casă să fie mult mai mult decât doar locul unde mâncăm și dormim. Desigur că nu dorim să-l excludem pe Dumnezeu din planurile noastre și, de-a lungul anilor, ne vom petrece destulă vreme cu activități legate de biserică.

De azi în zece ani vreau să-mi pot permite să fac o croazieră în jurul lumii împreună cu familia. Mi-ar plăcea foarte mult să pot face asta înainte ca familia să se risipească prin căsătorii etc. Dacă nu ne ajunge timpul să înconjurăm lumea dintr-o dată, o vom împărți în patru sau cinci vacanțe diferite și vom vizita în fiecare an o altă parte a lumii. Evident că toate aceste planuri «domestice» depind de cât de bine îmi va merge la «serviciu», deci va trebui să am rezultate bune dacă vreau să am atâtea împliniri.”

Acest plan a fost scris acum cinci ani. Studentul meu avea atunci două magazine ieftine. Acum are cinci. Și a cumpărat deja 17 acri la țară. Gândește și progresează conform planului către scopul său.

Cele trei sectoare ale vieții dumneavoastră sunt foarte strâns legate între ele. Într-o oarecare măsură, fiecare depinde de celelalte. Dar sectorul care le influențează cel mai mult pe celelalte este cel profesional. Cu mii de ani în urmă, omul cavernelor cu cea mai pașnică

viață de cămin și cel mai respectat de vecinii săi de cavernă era cel mai abil vânător. Dacă generalizăm, același lucru este valabil și azi. Standardul de viață pe care îl oferim familiei, respectul social și comunitar pe care îl obținem depinde în mare parte de succesul în sectorul profesional.

Nu demult, Fundația de Cercetare Managerială McKinsey a coordonat un studiu pe scară largă pentru a afla ce calități sunt necesare pentru ca o persoană să devină director. Au fost interogați lideri din domeniile afacerilor, din guvern, știință și religie. În repetate rânduri, cercetătorii au obținut același răspuns sub diferite forme: cea mai importantă calificare pentru un director este *simpliciter* dorința de a progresa.

Rețineți acest sfat al lui John Wanamaker: „Nimeni nu face mare lucru până când nu își pune tot sufletul și energia în cauza pentru care muncește.”

Când e bine orientată, dorința înseamnă *putere*. Dacă nu reușiți să dați curs dorinței, dacă nu faceți ceea ce vă place cel mai mult, sunteți foarte aproape de mediocritate.

Îmi amintesc o conversație cu un scriitor foarte talentat de la un ziar studentesc. Individul acesta avea potențial. Promitea o carieră frumoasă în ziaristică! La puțină vreme după absolvire, l-am întrebat: „Ei bine, Dan, ce ai de gând să faci, să te dedici unei forme sau alteia de jurnalism?” Dan m-a privit și mi-a spus: „Pe naiba! Îmi place să scriu și m-am distrat mult scriind pentru ziarul facultății. Dar lumea e plină de ziariști și nu vreau să mor de foame.”

Nu l-am văzut și n-am mai auzit de el timp de cinci ani. Apoi, într-o seară, s-a întâmplat să mă întâlnesc cu el în New Orleans. Dan lucra ca asistent al directorului de personal pentru o companie cu profil electronic. Și



s-a grăbit să-mi spună că nu-i prea place ce face! „Am un salariu destul de mare și am o viață destul de asigurată, dar știți, nu pun suflet. Îmi doresc să mă fi angajat la o editură sau la un ziar de când am absolvit facultatea.“

Atitudinea lui Dan reflecta plictiseală, dezinteres. Era cinic în legătură cu multe lucruri. Nu va obține niciodată un succes adevărat până când nu-și va părăsi slujba actuală și nu va intra ca angajat la un ziar. Succesul necesită un efort sincer și numai dumneavoastră puteți face pașii decisivi în această direcție pe care o doriți cu tot sufletul.

Dacă Dan și-ar fi urmat visul, ar fi putut ajunge expert în comunicare. Iar pe termen lung ar fi câștigat mult mai mult și ar fi fost mult mai mulțumit de propria persoană decât va putea fi în alt domeniu.

A schimba o slujbă care nu vă place pe una care vă place e ca și cum ați pune un motor de 500 de cai putere într-o mașină veche de zece ani.

Toți avem dorințe. Toți visăm la ceea ce ne dorim într-adevăr să facem. Dar puțini dintre noi ascultăm cu adevărat glasul dorinței. În loc să ne supunem dorinței, o înăbușim. Se folosesc cinci arme pentru a ucide succesul. Anihilați-le. Sunt periculoase.

**1** *Auto-subestimarea.* Ați auzit zeci de oameni spunând: „Aș vrea să devin doctor (sau director sau artist în domeniul publicitar sau propriul meu șef), dar nu sunt în stare“; „N-am cap“; „Aș eșua dacă aș încerca“; „N-am educație și/sau experiență“. Mulți tineriucid dorința prin bine cunoscuta auto-subestimare.

**2** *„Siguremia“.* Cei care spun „Am o slujbă sigură“ folosesc arma siguranței pentru a-și înăbuși visele.

**3** *Concurența:* „Scena e deja super-aglomerată“, „Oamenii din acest domeniu se calcă în picioare“ sunt observații careucid rapid dorința.

**4** *Presiunea din partea părinților.* Am auzit sute de tineri argumentând alegerea carierei cu replica: „Mi-ar plăcea mult să mă pregătesc pentru altceva, dar părinții mă obligă să fac asta și trebuie să-i ascult.“ Cred că majoritatea părinților nu comandă intenționat copiilor ce trebuie să facă. Fiecare părinte inteligent dorește ca fiul sau fiica lui să aibă o viață de succes. Dacă tânărul explică răbdător de ce preferă o altă carieră, și dacă părinții acceptă să asculte, nu vor fi conflicte. Obiectivul comun al celor două persoane în legătură cu cariera tânărului este unul singur: succesul.

**5** *Responsabilitatea familială.* Atitudinea de tip „Ar fi fost înțelept să mă mut acum cinci ani, dar am familie și nu mă pot schimba“, ilustrează acest tip de armă ce ucide succesul.

Anihilați aceste arme de ucidere a succesului! Rețineți, singura modalitate de a obține o putere deplină este de a porni în forță, în direcția a ceea ce doriți să faceți. Dacă vă lăsați în seama dorinței, veți câștiga energie, entuziasm, forță mentală și chiar o sănătate mai durabilă.

Și niciodată nu e prea târziu să vă lăsați condus de dorință.

Majoritatea coplesitoare a oamenilor de succes lucrează mult mai mult de 40 de ore pe săptămână. Și nu-i auziți plângându-se că lucrează prea mult. Oamenii de succes se concentrează asupra scopului lor și astfel câștigă energie.

Ideea este următoarea: energia crește, se fortifică atunci când aveți un țel bine definit și v-ați decis să urmăriți acel scop. Mulți oameni, milioane chiar, pot găsi noi energii alegându-și un țel și dând tot ce au mai bun în ei în vederea împlinirii lui. Țelurile vindecă plic-tiseala. Țelurile pot vindeca și multe boli cronice.

Să privim ceva mai în profunzime puterea țelurilor. Când vă lăsați în voia dorințelor, când permiteți să vă lăsați obsedați de un anumit scop, primiți puterea fizică, energia și entuziasmul necesare pentru a vă împlini scopul. Dar mai primiți ceva, ceva la fel de prețios. Primiți „instrumentarul automat” care vă ajută să vă îndreptați direct spre obiectivul propus.

Lucrul cel mai uluitor la un scop adânc gravat în suflet este că vă împiedică să vă abateți de la drumul ce duce la realizarea a ceea ce ne-am propus. Asta nu e vorbărie goală. Se întâmplă următorul lucru. Când cedați în fața scopului, scopul își croiește drum în subconștientul dumneavoastră. Subconștientul intervine mereu în acest joc. Conștiința nu, cu excepția cazului în care se pune de acord cu mecanismul de gândire al subconștientului. Fără o cooperare deplină din partea subconștientului, individul ezită, e nesigur, nehotărât. Acum, dacă v-ați interiorizat scopul în subconștient, reacționați bine în mod automat. Conștiința este eliberată de o gândire corectă, în direcția corectă.

Să ilustrăm aceste afirmații cu ajutorul a două persoane ipotetice. Pe măsură ce veți citi, veți recunoaște aceste personaje printre cunoștințele dumneavoastră. Îi vom numi Tom și Jack. Aceștia doi se aseamănă în toate privințele, cu excepția uneia singure. Tom are o imagine deosebit de clară a ceea ce vrea să ajungă. De acum în zece ani își imaginează că va fi vicepreședinte de corporație.

Cum Tom s-a pus în slujba țelului său, acesta îi semnalează prin intermediul subconștientului ce să facă, sau ce să nu facă, astfel încât să fie ajutat să ajungă unde dorește. Țelul îți vorbește în mod constant: „Eu sunt viziunea pe care vrei s-o transpui în realitate. Iată ce trebuie să faci în acest scop.”

Țelul lui Tom nu îl poartă aiurea în generalități vagi. Îl direcționează precis în tot ce face. Când Tom cumpără un costum, țelul vorbește, iar Tom face alegerea corectă. Țelul îi arată lui Tom ce pași să facă spre a progresa în slujba următoare, ce să spună la conferința de afaceri, ce să facă atunci când se naște un conflict, ce să citească, ce atitudine să adopte. Dacă Tom deviază puțin de la direcția dorită, instrumentarul lui automat, adăpostit bine în subconștientul său, îl atenționează și îi spune ce să facă spre a relua drumul cel bun.

Țelul lui Tom l-a făcut pe acesta hipersensibil la toate forțele multiple care-l afectează la locul de muncă.

Pe de altă parte, Jack, cum nu are nici un țel, nu are nici instrumentarul automat care să-l ghideze. Se zăpăcește foarte ușor. Acțiunile lui nu reflectă nici o politică personală elaborată. Jack se clatină, își schimbă părerile, ghicește ce trebuie să facă. Deoarece îi lipsește consistența unui scop, Jack a apucat-o greoi pe calea bătătorită către mediocritate.

Îmi permit să vă sugerez să recitiți acest capitol, chiar acum. Interiorizați aceste concepte. Apoi priviți în jur. Studiați eşalonul de vârf al persoanelor de succes. Remarcați cum ele sunt în întregime, fără excepție, devotate obiectivului lor. Remarcați cum viața unei persoane de mare succes gravitează în jurul unui țel.

Lăsați-vă în voia țelului dumneavoastră. Complet. Permiteți-i să vă obsedeze și să vă furnizeze instrumen-

tarul automat de care aveți nevoie pentru a atinge acel scop.

Fiecare dintre noi s-a trezit în vreo sâmbătă dimineață fără nici un plan, fără organizare mentală sau scrisă care să înfățișeze ce intenționăm să facem. În astfel de zile nu realizăm aproape nimic. Ne învârtim de colo-colo toată ziua, recunoscători atunci când s-a încheiat în cele din urmă. Însă, dacă am fi întâmpinat acea zi cu un plan, am fi realizat multe.

Această experiență obișnuită ne oferă o lecție importantă: ca să împlinim ceva, trebuie să ne facem planuri în vederea împlinirii.

Înainte de al doilea război mondial, oamenii noștri de știință au văzut puterea potențială ferecată în atom. Dar se știa relativ puțin despre modalitatea de divizare a atomului și eliberarea acelei puteri uriașe. Când Statele Unite au intrat în război, oameni de știință optimiști au văzut puterea potențială a bombei atomice. S-a elaborat un program de lucru cu un singur scop precis: construirea bombei atomice. Rezultatul e arhicunoscut. În doar câțiva ani, eforturile concentrate au dat roade. Bombele au fost lansate, iar războiul s-a încheiat. Dar fără acel program precis pentru ducerea la îndeplinire a scopului, divizarea atomului ar fi fost probabil amânată zece ani, poate și mai mult.

Stabiliți-vă țeluri în tot ceea ce faceți.

Marele nostru sistem de producție ar fi compromis fără speranță dacă directorii de producție n-ar stabili și n-ar respecta date-limită și scheme de producție. Directorii comerciali știu că vânzătorii vând mai mult când li se dă o cantitate fixă de comercializat pe zi. Profesorii știu că studenții își scriu lucrările trimestriale la timp când este precizat un termen-limită.

De acum, pe măsură ce vă apropiați de succes, stabiliți-vă țeluri: termene-limită, zile fixe, cantități auto-impuse. Nu veți îndeplini decât ceea ce planificați să îndepliniți.

Conform doctorului George E. Burch de la Școala Universitară de Medicină de la Tulane, un expert în studiul longevității umane, multe lucruri determină lungimea vieții: greutatea, ereditatea, regimul, tensiunea psihică, deprinderile personale. Dar dr Burch spune: „Cea mai rapidă cale spre sfârșit este să vă pensionați și să nu mai faceți nimic. Orice ființă umană trebuie să își păstreze un interes în viață dacă vrea să continue să trăiască.”

Fiecare dintre noi dispune de opțiune. Pensionarea poate fi începutul sau sfârșitul. Atitudinea de tip „nu fac nimic altceva decât să mănânc, să dorm și să merg de colo-colo” este echivalentă cu forma de pensionare „vă-otrăviți-rapid”. Majoritatea celor care privesc pensionarea ca pe finalul vieții pline de sens află în curând că pensionarea este finalul vieții înseși. Dacă nu trăiesc pentru ceva, dacă nu au un țel, oamenii se topesc rapid.

Cealaltă extremă, modul rațional de pensionare este metoda de tip „mă voi înălța în direcția corectă și voi începe imediat”. Unul dintre cei mai remarcabili prieteni ai mei, Lew Gordon, și-a ales modalitatea de pensionare. Ziua în care s-a pensionat Lew, acum câțiva ani, din slujba de vicepreședinte al uneia dintre cele mai mari bănci din Atlanta, a fost cu adevărat pentru el Ziua Începutului. A devenit consultant de afaceri. Iar ritmul lui este uluitor.

Acum, la vârsta de peste 60 de ani, are numeroși clienți și este solicitat ca orator în toată țara. Unul dintre proiectele lui speciale este ajutorul oferit consolidării

frăției Pi Sigma Epsilon, o organizație tânără, dar care crește rapid, pentru agenții comerciali profesioniști și directori comerciali. De fiecare dată când îl văd, mi se pare că Lew întinerește. Sufletește, n-are mai mult de 30 de ani. Puțini oameni pe care îi cunosc, de orice vârstă ar fi, se bucură mai mult de viață decât acest domn în vârstă care s-a decis să trăiască.

Cei ce seamănă cu Lew Gordon nu sunt bătrâni morocănoși care-și plâng de milă pentru că sunt bătrâni.

Țelurile, țelurile clare pot ține o persoană în viață atunci când nimic altceva nu mai reușește. Doamna D., mama unui prieten de-al meu din facultate s-a îmbolnăvit de cancer când fiul ei avea doar doi ani. Și mai cumplit, soțul ei murise în urmă cu numai trei luni înainte să-i fie pus diagnosticul. Doctorii i-au dat puține speranțe. Dar doamna D. nu avea de gând să renunțe. Era hotărâtă să-și vadă fiul absolvent de facultate și administrând un mic magazin pe care i-l lăsase soțul ei. Au urmat numeroase intervenții chirurgicale. De fiecare dată, doctorii spuneau: „Încă vreo câteva luni.”

Cancerul nu a fost niciodată vindecat. Dar acele „câteva luni în plus” au devenit douăzeci de ani. Și-a văzut fiul absolvind facultatea. La șase săptămâni după aceea, s-a stins.

Un țel, o dorință arzătoare a fost suficient de puternică pentru a îndepărta o moarte sigură vreme de două decenii.

Folosiiți țelurile pentru a trăi mai mult. Nici o curere medicală de pe lume — și toți medicii vor accepta acest lucru — nu este la fel de puternică în prelungirea vieții pe cât este *dorința de a face ceva*.

Persoana hotărâtă să obțină un succes maxim învață principiul că *progresul se face pas cu pas*. O casă e

construită cărămidă cu cărămidă. Un joc de fotbal se câștigă cu fiecare partidă. Un magazin devine mai mare cu fiecare nou client. Orice împlinire însemnată este rezultatul unei serii de mici împliniri.

Eric Sevareid, autor și corespondent bine cunoscut, a publicat în *Readers Digest* (aprilie 1957) cel mai bun sfat pe care l-a primit vreodată, și anume principiul „kilometrului următor”. Iată câteva fragmente din articolul său:

„În timpul celui de-al doilea război mondial, împreună cu alți câțiva oameni, a trebuit să ne parașutăm dintr-un avion în stare tehnică proastă, proiectat în America pentru transportul de pasageri, în jungla muntoasă de la granița dintre Burma și India. Au trecut săptămâni bune până când ar fi putut să ajungă la noi o expediție de salvare bine dotată, și de aceea am început atunci un marș dureros și anevoios către India civilizată. Ne aștepta un drum de aproape 225 de kilometri, de traversat munți sub arșița de august și ploile musonice.

În prima oră a marșului, mi s-a înfipt un crampon de la un bocanc adânc în picior; până seara, aveam bășici sângerânde cât monezile de 50 de cenți pe ambele picioare. Puteam oare să merg 225 de kilometri? Puteau ceilalți, mulți într-o stare mai deplorabilă decât mine, să ajungă la capătul drumului? Eram convinși că nu. Dar *puteam* merge șchiopătând până la acea creastă, *puteam* ajunge până la satul următor unde să petrecem noaptea acasă la prietenii pe care aveam să ni-i facem. Și evident, nu trebuia să facem decât atât...

Când am renunțat la slujba și la salariul meu pentru a scrie o carte de un sfert de milion de dolari, n-am putut suporta să cuprind cu gândul toată amploarea proiectului. Aș fi părăsit cu siguranță ceea ce a devenit cea mai mare sursă de mândrie profesională pentru



mine. Am încercat să nu mă gândesc decât la paragraful următor, nu la pagina următoare și în nici un caz la capitolul următor. Astfel, timp de șase luni bune, n-am făcut altceva decât să scriu paragraf după paragraf. Cartea «s-a scris singură».

Cu ani de zile în urmă, am început să colaborez cu radio-ul și să scriu, zilnic, câte o tabletă; astăzi, numărul lor se ridică la 2 000. Dacă mi s-ar fi cerut atunci să semnez un contract pentru «2 000 de tablete» aș fi refuzat pentru că aș fi fost înfricoșat de amploarea uriașă a acestei sarcini. Dar nu mi s-a cerut să scriu decât una, și apoi pe următoarea, și n-am făcut mai mult decât atât.”

Principiul «kilometrului următor» a funcționat pentru Eric Sevareid și va funcționa și pentru dumneavoastră.

Metoda numită pas-cu-pas este singura modalitate inteligentă de a atinge orice obiectiv. Cea mai bună formulă de renunțare la fumat de care am auzit, cea care a funcționat la prietenii mei mai mult decât oricare alta, este numită metoda de oră-cu-oră. În loc să încerce să atingă țelul suprem — eliberarea de această depindere — hotărându-se pur și simplu să nu mai fumeze nicio dată, persoana se hotărăște să nu mai fumeze în ora următoare. Când s-a încheiat ora, fumătorul își reînnoiește pur și simplu hotărârea să nu mai fumeze pentru încă o oră. Mai târziu, pe măsură ce dorința slăbește, perioada crește la două ore, apoi la o zi. În cele din urmă, vă veți atinge scopul. Cel care vrea să se elibereze de o deprindere *dintr-o dată* eșuează, căci nu poate suporta durerea psihologică. O oră e ușoară; „pentru totdeauna” e un lucru dificil.

Dacă doriți să atingeți orice obiectiv, trebuie să aplicați metoda pas-cu-pas. Un director tânăr ar trebui să considere orice însărcinare, indiferent cât de neînsemnată ar fi, ca o ocazie de a face un pas înainte. Un vânzător

se califică pentru responsabilități de conducere cu fiecare lucru pe care îl vinde.

Pentru un preot fiecare predică, pentru un profesor fiecare curs, pentru un om de știință fiecare experiment, pentru directorul unei afaceri fiecare conferință este un prilej de a face un pas înainte spre un țel mai important.

Câteodată ni se pare că cineva cucerește succesul dintr-o dată. Dar dacă verificați biografiile oamenilor care par că au ajuns în vârful ierarhiei dintr-o dată, veți descoperi că terenul a fost pregătit cu atenție dinainte. Iar acei oameni „de succes” care-și pierd faima la fel de rapid cum au și câștigat-o, sunt doar niște impostori care nu și-au construit o fundație solidă.

Exact ca o clădire frumoasă care e construită din cărămizi, fiecare dintre ele putând să pară ne semnificativă, exact în același fel se constăuiește și o viață de succes.

Faceți următorul lucru: Porniți pe drumul care duce la țelul dumneavoastră suprem făcând cu următoarea dumneavoastră însărcinare, oricât de neînsemnată ar părea, un pas în direcția corectă. Întipăriți-vă această întrebare în minte și folosiți-o ca să evaluați tot ceea ce faceți: „Voi ajunge astfel unde doresc?” Dacă răspunsul e nu, renunțați; dacă e da, perseverați.

E limpede. Nu ajungem la succes printr-un plonjon hotărât. Ajungem acolo pas cu pas. Un plan excelent constă în stabilirea unor cote lunare de împlinire.

Examinați-vă. Decideți-vă care sunt lucrurile precise care vă vor conduce spre o eficiență sporită. Folosiți formularul de mai jos ca pe un ghid. Sub fiecare titlu important, notați lucrurile pe care le veți face în următoarele 30 de zile. Apoi, după încheierea celor 30 de zile, verificați-vă progresul și stabiliți-vă un alt plan de 30 de zile. Nu renunțați niciodată să exersați cu lucrurile „minore” care vă vor pregăti pentru țelurile mari.

## Ghid de progres în 30 de zile

De azi în ....., voi

### A. Renunța la aceste obiceiuri (sugestii):

1. Să amân lucrurile.
2. Să vorbesc urât.
3. Să mă uit la televizor mai mult de o oră pe zi.
4. Să bârfesc.

### B. Adopta aceste deprinderi (sugestii):

1. O examinare atentă a propriei înfățișări, în fiecare dimineață, în oglindă.
2. O planificare atentă a muncii de a doua zi în seara precedentă.
3. Complimente adresate celorlalți cu orice ocazie posibilă.

### C. Spori valoarea mea în fața șefului în următoarele feluri (sugestii):

1. Îmi voi antrena mai bine subordonații.
2. Voi învăța mai mult despre compania mea, despre ce produce și ce clienți deservește.
3. Voi face trei propuneri concrete pentru a-mi ajuta compania să devină mai eficientă.

### D. Spori valoarea mea în familie în următoarele feluri (sugestii):

1. Voi aprecia mai mult lucrurile mărunte pe care le face soția mea și pe care înainte nu le apreciam.
2. O dată pe săptămână, voi face un program special pentru întreaga mea familie.
3. O oră pe zi, voi acorda atenția mea integrală familiei.

**E. Ascuți spiritul în următoarele feluri (sugestii):**

1. Voi dedica două ore pe săptămână citirii unor reviste de specialitate.
2. Voi citi un ghid scris de un autodidact.
3. Îmi voi face noi prieteni.
4. Voi petrece 30 de minute pe zi meditănd în liniște, fără să fiu tulburat.

Data viitoare când vă întâlniți cu o persoană deosebit de echilibrată, de șlefuită și eficientă reamintiți-vă că nu s-a născut astfel. Printr-un enorm efort conștient, investit zi de zi, persoana respectivă a ajuns ceea ce este. Dacă doriți rezultate, trebuie să vă dedicați fiecare zi consolidării deprinderilor noi și pozitive și distrugerii deprinderilor vechi și negative.

Elaborați-vă propriul plan de progres pe o perioadă de 30 de zile chiar acum.

Adeseori, când vorbesc despre stabilirea țelurilor, se găsește câte cineva care să spună: „Știu că e important să muncesc pentru îndeplinirea unui plan, dar atât de adesea se întâmplă lucruri care îmi răstoarnă planurile.”

E adevărat că există mulți factori care vă scapă de sub control și care vă afectează într-adevăr destinația. În familia dumneavoastră poate interveni o boală grea sau chiar moartea, slujba pe care o dețineți poate fi pierdută, vi s-ar putea întâmpla un accident.

Iată o concluzie pe care trebuie să ne-o întipărim în minte: *pregătiți-vă să faceți cotituri în drumul dumneavoastră*. Dacă ați conduce pe o stradă și ați vedea un indicator de tip «Drum închis», n-ați rămâne blocat acolo și nici nu v-ați întoarce acasă. Drumul închis nu înseamnă decât că nu puteți ajunge la destinația propusă urmând acel drum. Puteți găsi ușor alt drum de urmat ca să ajungeți unde doriți.

Observați ce fac conducătorii militari. Când elaborează un plan perfect pentru a atinge un obiectiv, nu uită să pună pe hartă și planuri alternative. Dacă se întâmplă ceva nepregătit care exclude planul A, ne putem îndrepta spre planul B. Stați liniștit într-un avion chiar dacă știți că aeroportul e închis, pentru că știți că pilotul are terenuri de aterizare alternative și o rezervă suficientă de combustibil.

Există rareori persoane care au atins un succes considerabil și care să nu fi înfruntat greutăți — chiar multe.

Când facem un ocol, nu trebuie să ne schimbăm scopurile. Pur și simplu abordăm o cale diferită.

Ați auzit probabil adeseori multe persoane spunând câte ceva precum: „O, cât îmi doresc să fi cumpărat în 19... acțiuni ale companiei X. Aș avea acum o grămadă de bani.”

Evident, oamenii se gândesc să investească în acțiuni sau obligațiuni, proprietăți imobiliare sau alt tip de proprietăți. Dar cel mai însemnat și cel mai rentabil fel de investiție este *auto-investiția*, achiziționarea lucrurilor care consolidează puterea mentală și performanța.

O afacere de progres știe că viitorul ei de succes de azi în cinci ani nu depinde de ceea ce va face de azi în cinci ani, ci mai degrabă de ceea ce face, ce investește anul acesta. Profitul vine dintr-o singură sursă: investiția.

Este aici câte o lecție pentru fiecare din noi. Pentru a obține un profit, pentru a fi recompensați suplimentar față de un salariu „normal” în anii ce urmează, trebuie să investim în noi înșine. Trebuie să investim în împlinirea propriilor țeluri.

Iată două auto-investiții solide care ne răsplătesc cu profituri frumoase în anii ce urmează:

**1** *Investiți în educație.* O educație solidă este investiția sigură pe care o puteți face în dumneavoastră înșivă. Dar să ne asigurăm că înțelegem ce înseamnă educația. Unii măsoară educația după câți ani au petrecut în școală, după numărul diplomelor, certificatelor și gradelor. Dar abordarea cantitativă a educației nu produce neapărat o persoană de succes. Ralph J. Cordiner, președinte al Companiei General Electric, exprimă astfel atitudinea directorilor de vârf în ceea ce privește educația: „Doi dintre cei mai remarcabili președinți ai noștri, dl Wilson și dl Coffin, n-au avut niciodată șansa să meargă la facultate. Deși câțiva dintre angajații noștri de azi au doctorate, 12 din 41 nu au absolvit o facultate. Pe noi ne interesează competența, nu diplomele. O diplomă sau un grad vă pot ajuta să obțineți o slujbă, dar nu vă vor garanta progresul în această funcție. În afaceri contează competența, nu diplomele.“

Pentru alții, educația înseamnă cantitatea de informații pe care o persoană le-a înmagazinat în creier. Dar metoda „absorbantă“ de educație nu vă va conduce acolo unde doriți să ajungeți. Vom depinde din ce în ce mai mult de cărți, dosare, aparatură și informații de arhivă. Dacă nu putem face mai mult decât un instrument, suntem în mare dificultate.

Educația reală, cea în care merită să investim, este aceea care ne întărește și ne deschide mintea. Unitatea de măsură a educației cuiva este deschiderea dovedită în gândire — pe scurt, relevanța gândurilor sale.

Educația înseamnă orice îmbunătățește gândirea. Și vă puteți educa în multe feluri. Dar, pentru majoritatea oamenilor, cele mai eficiente surse de educație sunt colegiile și universitățile apropiate. Ele se ocupă de educație.

Dacă n-ați mai intrat de mult într-un colegiu, vă așteaptă niște surprize minunate. Veți fi mulțumit de

oferta largă de cursuri disponibile. Veți fi și mai încântat să descoperiți pe cei ce se duc la școală după serviciu. Nu ratați, ci mai degrabă persoane cu mare potențial, dintre care multe dețin deja poziții foarte responsabile. Într-un curs seral de 25 de persoane pe care l-am susținut recent, aveam ca student un proprietar al unui lanț de 12 magazine, doi achiziționeri pentru un lanț național de alimente, patru ingineri licențiați, un colonel de aviație și alți câțiva cu statut similar.

În zilele noastre, mulți obțin diplome la cursuri serale, dar diploma, care nu este în cele din urmă decât o foaie de hârtie, nu este motivația esențială. Merg la școală ca să-și consolideze mintea, o cale sigură de a investi într-un viitor mai bun.

Și nu vă înșelați. Educația e o afacere bună. O investiție de numai 75 \$ sau 100 \$ vă va asigura o seară pe săptămână în școală un an întreg. Calculați costul ca procent din salariul dumneavoastră brut și apoi întrebați-vă: „Nu merită viitorul meu această investiție mică?”

De ce să nu luați o hotărâre de investiție chiar acum? S-o numim: *Școala: O seară pe săptămână pentru tot restul vieții*. Vă va menține spiritul tânăr, alert, adept al progresului. Vă va menține aproape de zonele dumneavoastră de interes. Și vă va ajuta să vă înconjurați de alți oameni cu destinații importante.

**2** *Investiți în ideile care vă ajută să porniți la drum.* Educația vă ajută să vă modelați mintea, să o dezvoltăți, să o antrenați să abordeze situații noi și să rezolve probleme. Ideile care vă ajută să demarați slujesc un scop anume. Ele vă hrănesc mintea, vă oferă material constructiv de prelucrat.

Care sunt cele mai bune surse ale unor astfel de idei? Sunt multe, dar pentru a obține o rezervă constantă de

idei de calitate înaltă, de ce nu faceți următorul lucru: decideți-vă să cumpărați măcar o carte stimulantă pe lună și să vă abonați la două reviste sau ziare care să pună accent pe idei. Contra unei sume minore și a unui timp minim, puteți avea acces la ideile celor mai buni gânditori de peste tot.

Într-o zi, la un prânz, l-am surprins pe un individ spunând: „Dar costă 20 \$ pe an. Nu-mi pot permite să cumpăr *Wall Street Journal*.” Însoțitorul său, desigur o persoană mult mai orientată spre succes, i-a replicat: „Ei bine, eu am descoperit că nu-mi pot permite să nu-l cumpăr.”

Din nou, luați în seamă exemplele oamenilor de succes. Investiți în dumneavoastră înșivă.

### SĂ ACȚIONĂM

Acum, pe scurt, puneți în practică următoarele principii care vă garantează succesul:

- 1** Hotărâți-vă clar încotro vă îndreptați. Vizualizați-vă pe dumneavoastră înșivă de azi în zece ani.
- 2** Scrieți un plan pe zece ani. Viața dumneavoastră e prea importantă ca s-o lăsați pe seama hazardului. Puneți pe hârtie tot ce doriți să împliniți la serviciu, acasă și în sectorul social.
- 3** Lăsați-vă în seama dorințelor. Stabiliți-vă țeluri pentru a câștiga mai multă energie. Stabiliți-vă țeluri ca să aveți împliniri. Stabiliți-vă țeluri și veți trăi o adevărată satisfacție.
- 4** Permiteți ca principalul dumneavoastră țel să devină pilotul dumneavoastră automat. Când vă lăsați absorbit de acest țel, vă veți vedea luând deciziile corecte pentru a vă atinge scopul.



**5** Împliniți-vă scopul pas cu pas. Considerați fiecare sarcină pe care o duceți la îndeplinire, indiferent de cât de neînsemnată ar părea, un pas către țelul dumneavoastră.

**6** Propuneți-vă țeluri pe 30 de zile. Efortul zilnic rentează.

**7** Obișnuiți-vă să faceți ocoluri. Un ocol nu înseamnă decât un nou drum. Nu ar trebui să însemne niciodată abandonarea scopului.

**8** Investiți în dumneavoastră înșivă. Achiziționați acele lucruri care consolidează puterea mentală și eficiența. Investiți în educație. Investiți în ideile care vă ajută să porniți la drum.

# 13

## Cum să gândiți ca un conducător

Reamintiți-vă că nu vă împinge nimeni spre un succes important. Mai degrabă, sunteți *ridicat* acolo de către cei care vă sunt colegi și subalterni.

Obținerea unui succes însemnat necesită sprijinul și cooperarea celorlalți. Pentru a câștiga acest sprijin și această cooperare, trebuie să fiți un conducător abil. Succesul și capacitatea de a conduce — tradusă prin faptul că îi determinați pe alții să facă lucruri pe care nu le-ar face din proprie inițiativă — merg mână în mână.

Principiile care produc succesul, deja explicate în capitolele anterioare, constituie un echipament valoros care vă ajută să vă dezvoltați capacitatea de conducător. În acest stadiu, trebuie să stăpâniți patru reguli sau principii specifice unui conducător care îi determină pe alții să facă lucruri pentru noi în birouri de directori, în afaceri, cluburi sociale, acasă, oriunde întâlnim oameni.

*Aceste patru reguli sau principii specifice unui conducător sunt:*

1. Faceți un schimb mental cu persoana pe care doriți să o influențați.
2. Gândiți-vă: Care este modalitatea umană de a rezolva această problemă?

3. Gândiți-vă la progres, credeți în progres, căutați progresul.
4. Rezervați-vă timp să vorbiți cu dumneavoastră înșivă.

Dacă puneți în aplicare aceste reguli, veți obține rezultate. Dacă le aplicați în toate situațiile cotidiene, veți îndepărta misterul legat de acel cuvânt placat cu aur, *conducerea*.

Să vedem cum:

*Regula numărul 1 a conducătorului: Faceți schimburi mentale cu persoana pe care doriți să o influențați.*

Schimbul mental cu persoana pe care doriți s-o influențați este o cale magică de a face ca ceilalți — prieteni, asociați, clienți, angajați — să acționeze așa cum vreți dumneavoastră. Studiați aceste două ilustrări și veți vedea de ce.

Ted B. lucra la televiziune în domeniul acordării drepturilor de autor și era director al unei importante agenții de publicitate. Când agenția a obținut un nou client, un fabricant de pantofi pentru copii, lui Ted i s-a încredințat responsabilitatea mai multor spoturi publicitare de televiziune.

La vreo lună după lansarea campaniei a devenit evident că publicitatea contribuia cu puțin sau cu mai nimic la o circulație mai rapidă a produsului în rețeaua de comercializare cu amănuntul. Se concentrase atenția doar asupra spoturilor de televiziune pentru că în multe orașe acesta era singura modalitate de publicitate.

Prin sondarea telespectatorilor, s-a descoperit că un procent de numai 4 la sută considera că reclama era pur și simplu genială, „una dintre cele mai bune“.

Restul de 96 la sută erau fie indiferenți la reclame, fie, pe șleau, credeau că „sunt infecte“. Au apărut sute de

comentarii de genul: „E aiurea. Sună ca ritmul Orchestrei din New Orleans la 3 dimineața”; „Copiilor mei le plac cel mai mult reclamele TV, dar când o dau pe aia cu pantofii, se ascund fie în baie, fie în frigider”; „Cred că e o dovadă de mare tupeu. Mi se pare mie că cineva vrea să pară mai deștept decât e”.

S-a petrecut ceva foarte interesant când toate interviurile au fost puse laolaltă și analizate. Cei 4 la sută cărora le plăcuse reclama semănau mult cu Ted în ceea ce privește salariul, educația, gradul de sofisticare, interesele. Restul de 96 la sută erau cu siguranță într-o altă clasă „socio-economică”.

Reclamele lui Ted, care au costat aproape 20 000 \$, au eșuat deoarece Ted s-a gândit numai la propriile interese. Pregătise spoturile gândindu-se la felul în care cumpăra el pantofi, nu marea majoritate a oamenilor. A construit niște reclame care îi plăceau *lui personal*, nu mării mase a telespectatorilor.

Rezultatele ar fi fost cu totul altele dacă Ted s-ar fi făcut ecoul tipului de gândire al oamenilor și dacă și-ar fi pus două întrebări: „Dacă aș fi părinte, ce fel de reclamă m-ar face să vreau să cumpăr acei pantofi?”; „Dacă aș fi copil, ce fel de reclamă m-ar face să mă duc la mama și tata și să le spun că îmi doresc acei pantofi?”

*De ce a eșuat Joan ca vânzătoare.* Joan este o atrăgătoare tânără de 24 de ani, inteligentă și cu educație aleasă. Imediat după primul an de facultate, Joan s-a angajat ca vânzătoare într-un magazin de confecții cu prețuri de la nivel scăzut la mediu. A fost recomandată în cuvinte strălucite: „Joan are ambiție, talent și entuziasm”, spunea o scrisoare. „Îi este garantat un succes însemnat.”

Dar Joan nu a obținut „un succes însemnat”. Ea n-a rezistat decât opt luni ca vânzătoare, apoi și-a luat altă slujbă.

Îl cunoșteam bine pe șeful ei și într-o zi l-am întrebat ce se întâmplase.

„Joan e o fată minunată și are multe calități extraordinare“, mi-a spus el. „Dar are un defect important.“

„Care este acesta?“ l-am întrebat.

„Ei bine, Joan cumpăra mereu marfa care îi plăcea ei, dar nu și marii majorități a clienților noștri. Selecta stiluri, culori, materiale și prețuri care îi conveneau fără să-i pese de gusturile clienților noștri. Când îi sugeram că o anumite linie nu e bună pentru noi, ea spunea: «O, dar le va plăcea nespuse de mult. Cu siguranță. Cred că se va vinde repede.»“

Joan fusese crescută într-o familie aleasă. Fusese educată în spiritul calității. Pentru ea, prețul nu era important. Joan nu putea privi hainele prin ochii unei persoane cu salariu de la mic la mediu. Deci marfa pe care o cumpăra pur și simplu nu se potrivea.

Concluzia este următoarea: ca să-i convingeți pe ceilalți să dorească să facă ceea ce doriți dumneavoastră să facă, trebuie să vedeți lumea prin ochii lor. Când faceți schimburi mentale, iese la iveală secretul influențării celorlalți. Un prieten, comerciant de mare succes, mi-a spus că petrece mult timp anticipând cum vor aprecia clienții prezentarea. Dacă face un schimb mental cu publicul, vorbitorul va elabora un discurs mai interesant, mai la obiect. Dacă face schimb mental cu angajații, șeful va oferi instrucțiuni mai eficiente, mai bine primite.

Un tânăr director de credite mi-a explicat cum a funcționat această tehnică pentru el.

„Când am ajuns în acest magazin (un magazin de confecții de mărime mijlocie), ca asistent al directorului de credit, mi s-a încredințat slujba ce consta în mânăuirea corespondenței de colectare. M-au dezamăgit scrisorile de colectare ale magazinului. Erau șocante, pline de insulte și amenințări. Le-am citit și m-am gândit

«Doamne, m-aș înfuria la culme dacă aș primi astfel de scrisori. N-aș mai plăti niciodată.» Deci, m-am pus pe treabă și am început să scriu acea scrisoare care, dacă aș primi-o, m-ar determina să plătesc o chitanță neachitată. A mers. Punându-mă în pielea clientului care nu plătitise, am încasat sume record.»

Numeroși candidați politici pierd alegerile pentru că nu reușesc să se vadă prin ochii alegătorului tipic. Un candidat politic la o funcție de importanță națională aparent la fel de bine calificat ca și contracandidatul său, a pierdut la o diferență uriașă pentru un singur motiv. A folosit un vocabular pe care doar puțini alegători îl puteau înțelege.

Pe de altă parte, contracandidatul său a gândit în termenii interesului alegătorilor. Când le-a vorbit fermierilor, a folosit vocabularul lor. Când a vorbit în fața muncitorilor dintr-o fabrică, a folosit cuvinte care le erau cunoscute. Când a vorbit la televizor, s-a adresat Alegătorului tipic, nu Profesorului Universitar.

Rețineți acest lucru: „Ce aș crede despre acest lucru dacă aș fi în locul celuilalt?” Pregătește astfel drumul către acțiuni de mare succes.

Dacă vă gândiți la interesele celor pe care doriți să-i influențați, utilizați o regulă care funcționează de fiecare dată. Acum câțiva ani, un mic fabricant de produse electronice a inventat o siguranță care nu va sări niciodată. Prețul de vânzare stabilit a fost de 1,25 \$, și apoi a angajat o agenție de publicitate care să-i promoveze produsul.

Șeful contabil pus imediat în fruntea operațiunii publicitare a dovedit mult entuziasm. Planul lui era să acopere întreaga țară cu publicitate la televizor, radio și în presa scrisă. „Asta e”, a spus el. „În primul an vom vinde 10 milioane de bucăți.” Consilierii lui au încercat să-l prevină, spunându-i că siguranțele nu sunt articole

foarte populare, că nu au încărcătură romantică, iar oamenii vor să le cumpere la un preț cât mai scăzut. Consilierii i-au spus: „De ce n-am folosi magazinele selecte și nu le-am vinde celor cu salarii mari?”

Sfaturile lor nu au fost luate în seamă, iar campania de masă a avut rezultate slabe, și a fost contramandată în șase săptămâni din cauza „rezultatelor dezamăgitoare”.

Problema era următoarea: directorul de publicitate privise siguranțele cu preț ridicat din perspectiva lui, perspectiva unei persoane care câștigă 75 000 \$ pe an. N-a reușit să vadă produsul din perspectiva masei largi a consumatorilor — cei cu un venit de nivel 9 000 \$–15 000 \$. Dacă s-ar fi pus în locul lor, ar fi avut înțelepciunea să direcționeze campania înspre grupurile cu salarii mai mari, iar afacerea ar fi fost salvată.

Cultivați-vă puterea de a gândi la fel cu cei pe care doriți să îi influențați. Exercițiile de mai jos vă vor ajuta.

## Exersați schimbul mental

### EXERCITII

#### SITUAȚII

PENTRU CELE MAI BUNE REZULTATE,  
ÎNTREBAȚI-VĂ:

1. Când dau cuiva instrucțiuni la serviciu „Dacă privesc această situație din punctul de vedere al unei persoane novice, oare m-am exprimat clar?”
2. Când scriu un text publicitar „Dacă aș fi un client tipic, cum aș reacționa la această reclamă?”
3. Manierele la telefon „Dacă aș fi cel cu care vorbesc, ce-aș crede despre vocea și manierele mele la telefon?”
4. Când ofer un cadou „Mi-ar plăcea mie să primesc acest cadou?” sau „îi va plăcea lui?” (Adeseori diferența este uriașă.)

SITUAȚII	PENTRU CELE MAI BUNE REZULTATE, ÎNTREBAȚI-VĂ:
5. Felul în care dau ordine	„Mi-ar plăcea să îndeplinesc ordine dacă mi-ar fi transmise așa cum fac eu cu ceilalți?”
6. Studiile copiilor	„Dacă aș fi în locul copilului — luând în considerație vârsta lui, experiența și emoțiile — cum aș reacționa la această materie?”
7. Felul în care arăt	„Ce aș crede eu despre șeful meu dacă s-ar îmbrăca asemenea mie?”
8. Pregătirea unui discurs	„Dacă iau în considerație proveniența și interesele publicului, cum aș aborda această remarcă?”
9. Distracția	„Dacă aș fi în locul oaspeților mei, ce fel de mâncare, muzică și distracție mi-ar plăcea cel mai mult?”

***Puneți în aplicare aceste principii de schimb mental în favoarea dumneavoastră:***

1. Luați în considerație situația celuiilalt. Puneți-vă în locul lui. Rețineți: interesele lui, veniturile, inteligența și proveniența lui pot fi sensibil diferite de ale dumneavoastră.
2. Acum puneți-vă întrebarea: „Dacă aș fi în locul lui, cum aș reacționa la asta?” (Indiferent ce doriți dumneavoastră ca el să facă.)
3. Apoi faceți ceva care v-ar impresiona dacă ați fi în locul celuiilalt.

***Regula numărul 2 a conducătorului: Gândiți-vă. Care este modalitatea umană de a rezolva această problemă?***

Oamenii abordează în mod diferit situațiile ce implică conducerea. O abordare este asumarea poziției unui dictator. Dictatorul ia toate hotărârile fără să-i



consulte pe cei implicați. Refuză să asculte părerile subordonaților săi pentru că, probabil, în adâncul sufletului, îi e teamă că subordonatul s-ar putea să aibă dreptate și asta l-ar face să-și piardă din autoritate.

Dictatorii n-au viață lungă. Angajații s-ar putea să se prefacă loiali o vreme, dar neliniștea lor transpare în curând. O parte din angajați pleacă, iar cei ce rămân se aliază și completează împotriva tiranului. Rezultatul este că organizația nu mai funcționează fără probleme. Dictatorul e pus într-o lumină defavorabilă față de șeful *lui*.

Cea de-a doua tehnică a conducerii este abordarea rece, mecanică, de tip „Sunt-un-manual-de-reguli”. Cel ce utilizează această abordare aplică totul conform unor reguli stricte. Nu înțelege că fiecare regulă, strategie sau plan nu e altceva decât un ghid pentru situații *concrete*. Pretinsul conducător consideră că oamenii sunt mașini. Și, mai mult decât orice, oamenilor le displace să fie tratați ca niște roboți. Expertul în eficiență rece și impersonal e departe de ideal. „Roboții” care lucrează pentru el nu își pun în practică decât o parte din energie.

Cei care urcă pe înălțimi uluitoare ale ierarhiei, folosesc o a treia abordare pe care o numim „Să fim oameni”.

Acum câțiva ani, am lucrat îndeaproape cu John S., director al departamentului de dezvoltare inginerească al unui important producător de aluminiu. John a pus stăpânire pe tehnica numită „Să fim oameni” și se bucura de beneficiile pe care le avea. În zeci de feluri mărunte, John făcea în așa fel încât acțiunile sale să spună: „Sunteți o ființă umană. Vă respect. Doresc să vă ajut în orice fel pot.”

Când cineva dintr-un alt oraș s-a angajat în departamentul său, John s-a străduit enorm să-l ajute să găsească o locuință convenabilă.

În colaborare cu secretara și alte două angajate, a organizat petreceri de ziua fiecărui salariat al său. Nu l-au afectat cele cam 30 de minute necesare pentru această treabă; mai degrabă, a fost o investiție în loialitate și acțiune.

Când a aflat că unul dintre angajații săi aparține unei religii minoritare, John l-a chemat și i-a explicat că poate aranja ca el să dispună de zile libere pentru sărbătorile religioase care nu sunt cele obișnuite.

Când un salariat sau cineva din familia unui salariat se îmbolnăvea, John își aducea aminte. Își lua timp să-și felicite personalul în mod individual pentru împlinirile din afara serviciului.

Dar cea mai mare dovadă a filozofiei umaniste a lui John se evidenția în modul cum rezolva el problema unei concedieri. Unuia dintre salariații angajați de predecesorul lui John îi lipsea pur și simplu aptitudinea și interesul pentru munca prestată. John aborda problema strălucit. Nu folosea procedura convențională de a-l chema pe salariat în birou, dându-i întâi vestea proastă și apoi 15 sau 30 de zile de preaviz.

În schimb, făcea două lucruri inedite. Mai întâi, îi explica angajatului de ce ar fi în beneficiul lui personal să găsească o slujbă nouă în care aptitudinile și interesele sale ar fi mai folositoare. Lucra alături de angajat și îl punea în legătură cu un consultant profesional renumit. Apoi, mai făcea ceva care nu intra în atribuțiile sale. Îl ajuta pe salariat să găsească o slujbă nouă stabilind interviuri cu directori ai altor companii unde priceperile salariatului erau solicitate. La numai 18 zile după anunțarea „concedierii”, angajatului îi era asigurată o situație foarte promițătoare.

Această procedură de concediere m-a intrigat, deci l-am rugat pe John să-mi explice motivația lui. Mi-a

explicat în felul următor: „Mi-am întipărit în minte o maximă veche”, a început el. „«Cine e în puterea altuia, e ca și sub protecția lui.» N-ar fi trebuit să-l angajăm pe acest om de la început, pentru că nu e potrivit pentru o astfel de activitate. Dar dacă am făcut acest lucru, măcar atâta pot face pentru el, să-i asigur alt loc de muncă.

Oricine”, a continuat John, „poate să facă angajări. Dar testul unui conducător adevărat este modul în care se descurcă cu concedierile. Ajutându-l pe angajat să-și găsească alt loc de muncă înainte să ne părăsească, am consolidat siguranța tuturor angajaților din departamentul meu. Le-am dat un exemplu al faptului că nimeni nu e părăsit pur și simplu în stradă, atâta vreme cât conduc eu.”

Nu vă înșelați. Un conducător de umanismul lui John are succes. John nu era bârfit în secret. Toți îi erau fideli și îl ajutau în mod necondiționat. Avea o slujbă deosebit de sigură pentru că oferea slujbe sigure angajaților săi.

De aproape 15 ani, sunt prieten cu un tip numit Bob W. Bob are acum aproape 60 de ani. A pornit de la zero. Cu o educație de tip reușești-sau-pierzi și fără bani, Bob a fost concediat în 1931. Dar a fost dintotdeauna un luptător. Cum n-a stat niciodată degeaba, Bob și-a deschis un atelier de tapițerie în garajul propriu. Mulțumită eforturilor sale neobosite, afacerea a progresat într-o fabrică de mobilă modernă ce are azi peste 300 de angajați.

Astăzi, Bob e milionar. Nu-și mai face griji pentru bani și lucruri materiale. Dar Bob este bogat și în alte feluri. E un milionar în prieteni, mulțumire și satisfacție.

Dintre toate calitățile minunate ale lui Bob, se detașează uriașa lui dorință de a-i ajuta pe ceilalți. Bob este

*omenos* și este specialist în comportamentul corect față de celelalte ființe umane.

Într-o zi, discutam cu Bob despre critica împotriva oamenilor. Modalitatea umană în care acționează el este o formulă extraordinară. Iată ce spune el: „Nu cred că ai găsi pe cineva care să spună că sunt un molâu sau un plăpând. Conduc o afacere. Când ceva nu funcționează ca lumea, îl repar. Dar modul în care îl repar e important. Dacă angajații nu fac ceva bine, sau se înșală, sunt de două ori atent să nu-i jignesc, să nu-i fac să se simtă mărunți sau jenați. Folosesc pur și simplu patru pași simpli.

Mai întâi, vorbesc cu ei în particular.

Apoi, îi laud pentru ceea ce fac bine.

În al treilea rând, scot în evidență acel lucru pe care, în momentul respectiv, ar putea să-l facă mai bine și îi ajut să vadă cum.

În al patrulea rând, îi laud din nou pentru activitatea lor pozitivă.

Iar această formulă în patru pași funcționează. Când acționez astfel, oamenii îmi mulțumesc pentru că mi-am dat seama că exact asta le place. Când ies din acest birou, vor ține minte că nu doar sunt buni, ci că pot fi și mai buni.

Am pariat pe oameni toată viața”, mi-a spus Bob. „Și cu cât mă comport mai bine față de ei, cu atât mai multe lucruri bune mi se întâmplă. Nu plănuiesc eu așa. Pur și simplu așa merg lucrurile.

Să vă dau un exemplu. Acum vreo cinci sau șase ani, unul dintre angajații mei din departamentul de producție a venit la serviciu beat. A fost agitație mare în fabrică. Se pare că individul ăsta a luat o canistră de cinci litri de lac și l-a împrăștiat peste tot. Ei bine, ceilalți

muncitori i-au luat lacul, iar supraveghetorul fabricii l-a însoțit afară.

Am ieșit și l-am găsit sprijinit de zidul fabricii într-o stare de uluială. L-am ajutat să se ridice, l-am pus în mașina mea și l-am dus acasă. Soția lui era disperată. Am încercat s-o liniștesc, spunându-i că totul va fi în ordine. «O, dar nu înțelegeți», mi-a răspuns ea. «Domnul W. (adică eu) nu acceptă pe nimeni beat la serviciu. Jim a fost concediat, ce-o să ne facem acum?» I-am spus că Jim nu va fi concediat. M-a întrebat de unde știam. I-am spus că știu pentru că eu sunt domnul W.

Aproape a leșinat. I-am spus că voi face tot ce-mi stă în putere să-l ajut pe Jim la fabrică și că speram ca ea să se poată descurca cu problemele de acasă; pe Jim să-l trimită la serviciu a doua zi dimineață.

Când m-am întors la serviciu, am trecut pe la departamentul lui Jim și am vorbit cu colegii lui de muncă. Le-am spus: «Ați văzut azi aici ceva neplăcut, dar aș vrea să uitați acest incident. Jim se va întoarce mâine. Purtați-vă frumos cu el. A fost un bun lucrător vreme îndelungată și îi suntem datori cu o a doua șansă.»

Jim s-a întors la slujba sa și nu ne-a mai făcut nicio dată probleme cu băutura. Am uitat curând incidentul. Dar Jim nu. Acum doi ani, sindicatul local și-a trimis la noi câțiva oameni să negocieze contracte pentru muncitorii din zonă. Pretențiile lor erau incoerente, pur și simplu lipsite de o bază reală. Jim — tăcutul și blajinul de Jim — a devenit deodată lider sindical. S-a ocupat îndeaproape de tot și le-a reamintit muncitorilor din uzină că fuseseră mereu tratați cinstit de către dl W. și că nu aveam nevoie ca alții să vină și să se ocupe de afacerile noastre.

Cei din afară au plecat, iar noi, mulțumită lui Jim, ne-am negociat contractul ca între prieteni.“

Iată două modalități de a folosi și abordarea de tip „Fii omenos” pentru a deveni un conducător mai bun. Mai întâi, de fiecare dată când vă loviți de un obstacol legat de oameni, întrebați-vă: „Cum se rezolvă omeneste această problemă?”

Gândiți-vă la această întrebare când nu vă înțelegeți cu subordonații sau când unul dintre angajați cauzează o problemă.

Rețineți formula lui Bob W. pentru a-i ajuta pe ceilalți să-și corecteze greșelile. Evitați sarcasmul. Nu fiți cinici. Nu-i obligați pe ceilalți să-și cunoască lungul nasului. Nu-i puneți pe ceilalți la locul lor.

Întrebați-vă: „Cum e omeneste să mă port cu oamenii?” Rentează întotdeauna — mai devreme sau mai târziu, dar rentează întotdeauna.

O a doua modalitate de a profita de pe urma regulii „Fii omenos” este să lăsați să se vadă în tot ceea ce faceți că *puneți oamenii pe primul plan*. Arătați-vă interesat de împlinirile extraprofesionale ale subalternilor dumneavoastră. Tratați-i pe toți cu demnitate. Reamintiți-vă că țelul principal în viață este să vă bucurați de ea. Ca regulă generală, cu cât demonstrați mai mult interes față de cineva, cu atât mai mult va lucra pentru dumneavoastră. Iar ceea ce produce el vă va purta spre succese din ce în ce mai însemnate.

Lăudați-vă subalternii în fața șefului, punându-le câte o vorbă bună de câte ori puteți. E un vechi obicei american să fie admirat cel ce se situează de partea omului de rând. Subordonații vor aprecia vorbele dumneavoastră bune și vă vor fi mai loiali. Și nu vă temeți că asta vă va diminua importanța în ochii șefului. Mai degrabă, un om suficient de însemnat ca să fie umil pare mai încrezător decât unul nesigur care se simte

nevoit să atragă atenția asupra împlinirilor sale. Puțină modestie vă va duce departe.

Lăudați-vă personal angajații cu fiecare ocazie pe care o aveți. Lăudați-i pentru sprijinul pe care vi-l oferă. Lăudați-i pentru efortul pe care îl depun. Lauda este singurul stimulent pe care-l puteți administra oamenilor și care nu vă costă nimic. În plus, un vot negativ a dezechilibrat adesea un candidat important, cunoscut. Nu puteți ști niciodată când vine rândul subalternilor să vă apere.

Exersați lauda adresată celor din jur.

Purtați-vă *corect* cu oamenii. Fiți omenos.

**Regula numărul 3 a conducătorului: Gândiți-vă la progres, credeți în progres, căutați progresul.**

Unul dintre cele mai mari complimente care se poate adresa cuiva este „E sortit progresului. El e omul potrivit pentru această slujbă.”

Promovările în toate domeniile sunt rezervate indivizilor care cred în progres și îl urmăresc ca țel. Conducătorii, adevărații conducători sunt în număr limitat. Conservatorii (cei care spun totul-va-fi-în-ordine-să-nu-deranjăm-ordinea-lucrurilor) depășesc cu mult radicalii progresiști (cei care spun avem-mult-loc-pentru-mai-bine-să-pornim-la-treabă-și-să-lucrăm-mai-bine). Intrați în elita conducerii. Priviți numai înainte.

Puteți face două lucruri speciale pentru a fi progresiști:

1. Luați în considerație îmbunătățirea în tot ceea ce faceți.
2. Aveți în vedere standarde superioare în tot ceea ce faceți.

Acum câteva luni, președintele unei companii de dimensiuni mijlocii m-a rugat să-l ajut să ia o hotărâre importantă. Acest președinte pusese bazele afacerii de unul singur și avea funcția de director comercial. Acum, având în echipă încă șapte comercianți, s-a decis ca următorul pas să fie promovarea unuia dintre aceștia în postul de director comercial. S-a hotărât asupra a trei persoane, cu experiențe similare și performanțe comparabile în domeniul comercial.

Însărcinarea mea era să petrec o zi alături de fiecare dintre acești oameni și apoi să-mi înfățișez opiniile care aveau să-i dea un răspuns la întrebarea cine este cel mai calificat pentru o funcție de conducere. Fiecărui om i s-a spus că va fi vizitat de un consultant pentru a discuta programul de marketing de ansamblu. Din motive evidente, nu li s-a spus scopul clar al vizitei mele.

Doi dintre oameni au reacționat asemănător. Amândurora le era greu să mă suporte. Păreau să simtă că sunt acolo ca să „schimb treburile“. Fiecare dintre ei era un adept înfocat al condiției actuale a lucrurilor. Amândoi erau de părere că totul era făcut bine. Am ridicat problema diviziunii activității, a programului de compensare, a materialelor promoționale — fiecare fațetă posibilă a efortului de comercializare. Dar, la toate problemele, răspunsul era invariabil: „Totul merge bine.“ Acești doi oameni mi-au explicat clar de ce situația prezentă nu poate și nu trebuie să fie schimbată. În concluzie, amândoi doreau ca nimic să nu se schimbe. Unul din ei mi-a și spus, lăsându-mă la hotelul unde mă cazasem: „Nu prea știu de ce ați stat azi cu mine, dar spuneți-i domnului M. că eu cred că totul este bine așa cum este. Nu schimbați nimic.“

Al treilea era minunat de diferit. Îi plăcea compania unde lucra și era mândru de progresele ei. Dar nu era



mulțumit pe deplin. Dorea îmbunătățiri. Pe parcursul întregii zile, acest al treilea comerciant mi-a vorbit despre ideile sale de a obține alte afaceri, de a furniza un serviciu mai bun clienților, de a reduce timpul pierdut, de a revizui planul de compensații pentru a oferi mai multe stimulente, toate în scopul declarat ca el — și compania — să câștige mai mult. Pusese pe hârtie o nouă campanie de publicitate la care se gândise. Când ne-am despărțit, mi-a spus: „Apreciez nespus șansa de a vorbi cu cineva despre ideile mele. Suntem destul de buni, dar cred că putem fi și mai buni.“

Recomandarea mea l-a vizat, desigur, pe cel de al treilea. Iar părerea mea a coincis perfect cu cea a președintelui companiei. Credeți în extindere, în eficacitate, în produse noi, procese noi, școli mai bune, o prosperitate superioară.

Credeți în progres — și cultivați-l; veți fi un câștigător!

Când eram tânăr, am avut ocazia să văd cum modul diferit de gândire a doi conducători poate schimba în mod radical performanța discipolilor.

Am fost elevul unei școli elementare de la țară: opt clase, un singur profesor și patruzeci de copii înghesuși între patru pereți. Un profesor nou făcea întotdeauna senzație. Conduși de băieții *mari* — elevii din clasele a șaptea și a opta — elevii porneau să vadă cât de multe puteau face fără să fie pedepsiți.

Într-un an, s-a instaurat haosul. În fiecare zi erau zeci de glume școlărești obișnuite, „războaie“ de scuipat și avioane de hârtie. Apoi incidente majore precum încuierea profesoarei pe din afară câteodată și o jumătate de zi, sau, cu altă ocazie, baricadarea aceleiași profesoare în clădire ore întregi. În altă zi, fiecare băiat din clasele mari își aducea câinele în clasă.

Voi adăuga faptul că acești copii nu erau delincvenți. Furtul, violența fizică și rănirea deliberată nu erau scopurile lor. Erau copii sănătoși care trăiau o viață plină la țară și aveau nevoie de o supapă de descărcare a uriașelor lor energii încătuate și de dovezi de ingeniozitate.

Ei bine, profesoara a reușit cumva să rămână în școală până la sfârșitul anului școlar. Nimeni n-a fost surprins să vadă o nouă profesoară din septembrie următor.

Noua profesoară a obținut o performanță uluitoare de diferită de la copii făcând apel la orgoliul lor personal și la simțul respectului. I-a încurajat să gândească. Fiecărui copil i s-a repartizat câte o îndatorire, ca ștersul tablei, curățitul gumelor, exerciții de notare a lucrărilor din clasele mai mici. Noua profesoară a găsit modalități creatoare de a folosi acea energie care fusese greșit direcționată cu câteva luni în urmă. Programul ei educațional s-a concentrat asupra formării de caractere.

De ce s-au comportat copiii într-un an ca drăcușori, în altul ca îngerăși? Diferența constă în conducător, în profesor. Vă spun cinstit că un an întreg copiii n-au mai jucat farse. Cu fiecare ocazie, profesoara a stabilit ritmul.

Primei profesoare nu-i păsa cu adevărat dacă copiii înregistrau vreun progres. Nu își stabilise niște țeluri pentru copii. Nu îi încuraja. Nu se putea controla. Nu îi plăcea să predea, deci copiilor nu le plăcea să învețe.

A doua profesoară avea standarde înalte, pozitive. Îi plăceau din suflet copiii și dorea ca ei să aibă împliniri. Îi lua pe fiecare individual. Îi disciplina cu ușurință pentru că, în tot ce făcea, ea era disciplinată.

Și, în fiecare caz, elevii își adaptează comportamentul la modelele furnizate de profesorii lor.

Întâlnim în fiecare zi aceeași formă de adaptare în grupurile de adulți. În timpul celui de-al doilea război mondial, comandantii militari remarcă mereu că un

comportament exemplar nu îl aveau cei din unitățile ai căror comandanți erau „ușuratici“, „relaxați“ și „nepăsători“. Unitățile de elită erau conduse de ofițeri cu standarde înalte care respectau cu strictețe regulile militare. Personalul militar nu respectă și nu admiră niciodată ofițerii cu standarde joase.

Și studenții au ca exemplu profesorii lor. La cursul unui profesor studenții pot chiuli, pot copia la examene și se pot folosi de orice tip de înșelătorie pentru a promova fără să învețe cu seriozitate. Dar, la cursul altui profesor, aceiași studenți muncesc din tot sufletul și chiar suplimentar ca să stăpânească subiectul.

În situații de afaceri găsim persoane care își modelează gândirea după modul de gândire al superiorului. Studiați atent un grup de angajați. Remarcați obiceiurile, ticurile, atitudinile față de companie, etica, controlul de sine. Apoi comparați ce găsiți cu comportarea șefului lor și veți descoperi similarități uluitoare.

În fiecare an, multe corporații care au încetinit ritmul și plutesc în derivă sunt reconstruite. Și cum? Schimbând o mână de directori la *vârf*. Companiile (asemenea colegiilor, bisericilor, cluburilor, sindicatelor și altor tipuri de organizații) sunt reconstruite cu succes de sus în jos, nu invers. Schimbați modul de gândire la vârf, și veți schimba automat și abordarea salariaților.

Rețineți: când preluați conducerea unui grup, persoanele din acel grup încep imediat să se adapteze la standardele pe care le impuneți dumneavoastră. Acesta este cel mai evident fapt în primele câteva săptămâni. Marea lor preocupare este să vă „citească“, să vadă de ce sunteți în stare și să-și dea seama ce așteptați de la ei. Vă urmăresc fiecare mișcare. Se gândesc: Câtă libertate îmi va da? Cum vrea să lucrez? Cum îl pot mulțumi? Ce va spune dacă fac cutare sau cutare?

De îndată ce-și dau seama, acționează în consecință.

Verificați exemplul pe care îl impuneți. Folosiți acest catren vechi dar mereu corect drept ghid:

Cum ar arăta pământul  
Dacă lumea de pe el  
Zi și noapte, pretutindeni  
Tot mereu ar fi la fel?

Pentru a învesti cu sens acest test auto-impus, substituiți cuvântul „pământ” cu „companie”, astfel încât să sune:

Cum ar fi locul de muncă  
Dacă toți ce sunt în el  
Zi și noapte, pretutindeni,  
Tot mereu ar fi la fel?

În același fel, întrebați-vă ce fel de club, comunitate, școală, biserică ar fi dacă toți s-ar comporta la fel.

Gândiți, vorbiți, comportați-vă, trăiți în felul în care doriți ca subalternii dumneavoastră să gândească, să vorbească, să se comporte, să trăiască — și așa va fi.

De-a lungul unei perioade de timp, subalternii au tendința să devină copii la indigo ale șefului lor. Cea mai simplă cale de a obține o performanță însemnată este să vă asigurați că originalul merită să fie multiplicat.

***Sunt oare un gânditor progresist?***

***Formular de verificare***

**A. Gândesc progresist față de munca mea?**

1. Îmi privesc munca cu o atitudine de tip „cum să lucrez mai bine?”
2. Îmi apreciez cu orice ocazie compania, membrii ei, produsele pe care le comercializează?
3. Sunt standardele mele referitoare la cantitatea și calitatea activității prestate de mine mai înalte acum decât în urmă cu trei sau șase luni?

4. Dau un exemplu excelent pentru subalterni, asociați și alte persoane cu care lucrez?

**B. Gândesc progresist față de familie?**

1. E familia mea mai fericită astăzi decât acum trei sau șase luni?
2. Urmez un plan de îmbunătățire a standardului de viață al familiei mele?
3. Dispune familia mea de o varietate largă de activități stimulative în afara căminului?
4. Furnizez un exemplu pozitiv de suporter „progresist” al progresului față de copiii mei?

**C. Gândesc progresist față de mine însumi?**

1. Pot spune cu mâna pe inimă că sunt o persoană mai valoroasă azi decât în urmă cu trei sau șase luni?
2. Urmez un plan organizat de autoperfecționare pentru a-mi spori valoarea față de ceilalți?
3. Am țeluri îndrăznețe de azi în cel puțin cinci ani?
4. Sunt un inițiator în fiecare organizație sau grup căruia îi aparțin?

**D. Gândesc progresist față de comunitatea din care fac parte?**

1. Am făcut ceva în ultimele șase luni care simt că are o relevanță specială pentru o îmbunătățire a comunității din care fac parte (cartier, biserici, școli etc.)?
2. Susțin mai degrabă proiecte comunitare demne de încredere decât să aduc obiecții, să critic sau să mă plâng?
3. Am fost vreodată în fruntea unei mișcări de îmbunătățire semnificativă în comunitatea mea?
4. Am cuvinte bune despre vecinii și concetățenii mei?

*Regula numărul 4 a conducătorului: **Luați-vă timp să vorbiți cu dumneavoastră înșivă și eliberați puterea gândirii supreme.***

Adeseori ni-i imaginăm pe conducători ca pe niște persoane deosebit de ocupate. Și așa și sunt. Dacă conduceți trebuie să cunoașteți toate detaliile. Dar, deși adeseori acest lucru trece neobservat, merită să rețineți că toți conducătorii petrec mult timp singuri, neînsoțiți de nimic altceva decât de sistemul lor de gândire.

Recitiți biografiile marilor lideri religioși și veți vedea că majoritatea au petrecut multă vreme singuri. Moise era adeseori singur, de cele mai multe ori pentru lungi perioade de timp. La fel și Isus, Buddha, Confucius, Mohamed, Gandhi — orice conducător religios de marcă de-a lungul istoriei a petrecut mult timp singur, de parte de cele lumești.

Și conducătorii politici, cei care au avut un cuvânt greu de spus de-a lungul istoriei, fie el bun sau rău, au câștigat perspectivă mulțumită singurătății. E o întrebare interesantă dacă Franklin D. Roosevelt și-ar fi putut dezvolta integral capacitățile de conducere dacă n-ar fi petrecut atâta timp singur recuperându-se de pe urma atacului său de poliomielită. Harry Truman și-a petrecut mult timp din copilărie și maturitate singur într-o fermă din Missouri.

E foarte posibil ca Hitler să nu fi ajuns la putere dacă n-ar fi petrecut luni bune singur, în închisoare, unde a avut timp să-și elaboreze *Mein Kampf*, acel plan diavolesc de a cuceri lumea care i-a sedus pe germani într-o clipă de orbire.

Mulți dintre conducătorii comuniști care s-au dovedit a fi atât de diplomați și de pricepuți — Lenin, Stalin, Marx și mulți alții — au stat o vreme în închisoare, unde au putut să-și construiască în singurătate planurile de viitor.

Universitățile de frunte cer profesorilor universitari să țină cursuri care să nu însumeze mai mult de cinci ore pe săptămână, astfel încât profesorul să aibă timp să se gândească.

Mulți directori remarcabili sunt înconjurați zi de zi de asistenți, secretari, telefoane și rapoarte. Dar urmăriți-i vreme de 168 de ore pe săptămână și 720 de ore pe lună și veți descoperi că au petrecut enorm de mult timp meditănd.

Concluzia e următoarea: persoana de succes din orice domeniu își acordă timp să vorbească cu sine însuși. Conducătorii folosesc singurătatea ca să pună la un loc piesele unei probleme, să găsească soluții, să facă planuri, și, într-o singură frază, să gândească asemenea unor super-oameni.

Mulți nu reușesc să-și descătușeze puterea unei conduceri creatoare pentru că vorbesc despre toți și toate în afară de ei înșiși. Cunoașteți bine acel tip de persoană. El e cel care parcurge distanțe mari ca să *nu* fie singur. Merge la extreme ca să se înconjoare de oameni. Nu poate să suporte singurătatea în birouri, deci pornește în vizită la alții. Rareori își petrece serile singur. Simte o nevoie stringentă să vorbească mereu. Devoează tone întregi de conversații mărunte și bârfe.

Când această persoană e forțată de circumstanțe să rămână singură fizic, găsește modalități să nu rămână singură pe plan mental. În astfel de ocazii, recurge la televiziune, ziare, radio, telefoane, orice o va elibera de gândire. De fapt, ea spune: „Poftiți, dle TV, dle ziar, preluați controlul asupra minții. Mi-e teamă să mă las în seama propriilor mele gânduri.”

Dl Nu-suport-să-fiu-singur nu gândește singur. Își blochează mintea. Simte o frică cumplită în fața propriilor sale gânduri. Pe măsură ce trece timpul, dl Nu-suport-să-fiu-singur devine din ce în ce mai superficial.

Face mișcări considerate de mulți drept greșite. Nu reușește să-și creeze un scop precis, stabilitate personală. Este, din păcate, neștiutor față de puterea extraordinară zăgăzuită și nefolosită sub fruntea lui.

Nu fiți un domn Nu-suport-să-fiu-singur. Conducătorii de succes își dobândesc super-puterea fiind singuri. Și dumneavoastră puteți face acest lucru.

Să vedem cum.

În cadrul unui program de pregătire profesională, am rugat 13 cursanți să se închidă în ei înșiși o oră pe zi, timp de două săptămâni. Cursanții au fost rugați să se îndepărteze de tot și toate și să se gândească într-o manieră constructivă la orice le trece prin minte.

La capătul celor două săptămâni, fiecare cursant, fără excepție, a relatat experiența care s-a dovedit și uimitor de practică și demnă de efort. Cineva a afirmat că, înainte de singurătatea dirijată prin experiment, era pe punctul de a renunța la serviciul la o companie, dar gândindu-se clar a găsit sursa problemei și modalitatea de a o corecta. Alții mi-au relatat că au rezolvat probleme variate cum ar fi schimbarea slujbei, greutatea conjugale, achiziționarea unei case și alegerea unei școli pentru un adolescent.

Fiecare cursant a relatat entuziast că s-a înțeles mult mai bine pe sine — cu capacitățile și slăbiciunile lui — decât se înțeleșese vreodată.

Cursanții au mai descoperit ceva extraordinar de semnificativ. *Au descoperit că hotărârile pe care le luăm și observațiile pe care le facem singuri au capacitatea ciudată de a fi sută la sută corecte!* Cursanții au descoperit că atunci când se ridică ceața, alegerea corectă devine extraordinar de limpede.

Singurătatea conștientă rentează. Într-o zi, una din asociatele mele și-a schimbat complet părerea în legătură cu o anume situație problematică. Mă interesa să



știu ce o determinase să-și schimbe părerea, de vreme ce problema ei era fundamentală. Răspunsul a fost următorul: „Ei bine, nu-mi era foarte clar ce trebuie să facem. Deci, azi-noapte m-am trezit la 3 și jumătate, mi-am făcut o cafea și m-am așezat pe canapea, unde am meditat până la 7 dimineața. Totul îmi e mult mai clar acum. Așadar, singurul lucru care îmi rămâne de făcut este să-mi schimb părerea.”

Iar părerea ei s-a dovedit a fi sută la sută corectă.

Hotărâți-vă acum să petreceți un timp în fiecare zi (cel puțin o jumătate de oră) în care să fiți complet singuri.

Poate în fiecare dimineață devreme, înainte să se grăbească toată lumea să vă spună ce ar fi mai bine să faceți. Seara târziu ar fi de asemenea un moment potrivit. Ce e important este să alegeți un moment în care aveți mintea proaspătă și să vă eliberați de orice distrageri.

De data aceasta, puteți folosi două feluri de gândire: direcționată și nedirecționată. Ca să gândiți în direcția corectă, revizuiți problema esențială cu care vă confrunțați. În singurătatea spiritului dumneavoastră, studiați problema în mod obiectiv și veți obține răspunsul corect.

Ca să gândiți nedirecționat, lăsați-vă mintea să aleagă la ce să se gândească. În astfel de momente, subconștientul dumneavoastră vă deblochează banca de memorie care, la rândul ei, vă alimentează conștientul. Gândirea nedirecționată are un rol foarte însemnat în autoevaluare. Vă ajută să rezolvați probleme de bază cum ar fi: „Cum mă pot descurca mai bine? Care ar trebui să fie următoarea mea mișcare?”

Rețineți: principala îndatorire a unui conducător este gândirea. Și cea mai bună pregătire a unui conducător este tot gândirea. Petreceți ceva timp într-o singurătate dirijată în fiecare zi și conduceți-vă spre succes prin intermediul gândurilor.

## REZUMAT

*Ca să deveniți un conducător mai eficient, puneți în aplicare aceste patru principii ale conducerii:*

- 1** Încercați să gândiți la fel cu cei pe care vreți să-i influențați. E ușor să-i faceți pe ceilalți să acționeze în direcția pe care o doriți, doar dacă vedeți lucrurile prin ochii lor. Puneți-vă această întrebare înainte să acționați: „Ce-aș crede despre asta, dacă aș fi în locul celui alt?”
- 2** Aplicați regula „Fii omenos” în contactele dumneavoastră cu ceilalți. Întrebați „Cum e omeneste să fac?” În tot ceea ce faceți, demonstrați că puneți oamenii pe locul întâi. Administrați celorlalți același tratament la care v-ați supune cu plăcere. Veți fi răsplătiți.
- 3** Gândiți-vă la progres, credeți în progres, căutați progresul. Gândiți-vă că trebuie să îmbunătățiți tot ceea ce faceți. Gândiți-vă la standarde înalte în tot ceea ce faceți! După o vreme, angajații au tendința să devină copii la indigo ale șefului lor. Asigurați-vă că originalul merită să fie multiplicat. Luați această hotărâre personală: „Sunt adeptul progresului acasă, la serviciu, în viața socială.”
- 4** Luați-vă timp să discutați cu dumneavoastră înșivă și să vă descătușați puterea supremă de gândire. Singurătatea controlată rentează. Folosiți-o ca să vă descătușați puterea creatoare. Folosiți-o ca să găsiți soluții la probleme personale și de afaceri. Deci petreceți o vreme în fiecare zi singuri, doar ca să gândiți. Folosiți tehnica de gândire pe care o folosesc toți marii conducători. Discutați cu dumneavoastră înșivă.

## **CUM SĂ FOLOSIȚI MAGIA GÂNDIRII LA SCARĂ MARE ÎN CELE MAI IMPORTANTE SITUAȚII ALE VIEȚII**

Gândirea la scară mare e magică. Dar ea se uită foarte ușor. Când vă loviți de obstacole, există pericolul să gândiți la scară mai mică. Și atunci veți pierde.

În cele ce urmează vă oferim câteva îndrumări succinte spre a vă menține la o scară mare de gândire de fiecare dată când sunteți tentat să gândiți la scară redusă.

Poate veți dori să treceți aceste îndemnuri pe fișe pentru o referință mai comodă.

**A. Când oamenii mărunți încearcă să vă tragă în jos, GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE. Fiți siguri, există unii oameni care doresc ca dumneavoastră să pierdeți, să experimentați nefericirea, să fiți certați. Dar acești oameni nu vă pot atinge dacă rețineți trei lucruri:**

1. Câștigați dacă refuzați să vă luptați cu oameni mărunți. Dacă vă luptați cu astfel de oameni, ajungeți de mărimea lor. Rămâneți niște oameni verticali.
2. Așteptați-vă să fiți apostrofați. E o dovadă că creșteți.
3. Amintiți-vă că cei ce vă apostrofează sunt psihologic bolnavi. Fiți importanți. Învățați să vă pară rău pentru ei.

Gândiți la o scară suficient de mare pentru a deveni imuni la atacurile din partea oamenilor meschini.

**B. Când vă copleșește sentimentul „Nu-am-ceea-ce-îmi-trebuie”, GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE. Rețineți: dacă vă considerați slab, așa sunteți. Dacă vă considerați neadaptat, așa sunteți. Dacă vă credeți de mâna a doua, așa veți fi.**

Îndepărtați tendința naturală de a vă vinde pe un preț de nimic prin următoarele procedee:

1. Arătați important. Vă ajută să gândiți ca un om important. Felul în care arătați se leagă în mare măsură de cum vă simțiți pe dinăuntru.
2. Concentrați-vă asupra a ceea ce aveți. Elaborati o reclamă de tip evaluați-vă-la-valoarea reală — și *folositi-o*. Învățați să vă supraevaluați. Cunoașteți-vă partea *pozitivă* a personalității.
3. Puneți oamenii în perspectiva corectă. Persoana cealaltă este tot un om, deci de ce ne-ar fi frică de ea?

Gândiți la o scară suficient de mare ca să vedeți cât de important sunteți cu adevărat!

**C. Atunci când un dezacord sau o ceartă par inevitabile, GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE.**

Rezistați cu succes la tentația de a avea un dezacord sau o ceartă în următorul fel:

1. Întrebându-vă: „Cinstit vorbind, este oare acest lucru suficient de important ca să pornim o ceartă?”
2. Reamintindu-vă că nu câștigați niciodată nimic certându-vă, dar pierdeți mereu ceva.

Gândiți la o scară suficient de mare ca să vă dați seama că dezacordurile, certurile, ura și neînțelegerile nu vă vor ajuta niciodată să ajungeți unde vă doriți.

**D. Când vă simțiți înfrânt, GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE. Nu e posibil să obțineți un succes important fără greutăți și obstacole. Dar este posibil să vă trăiți restul vieții fără a fi înfrânt. Gânditorii la scară mare abordează astfel obstacolele:**

1. Priviți orice obstacol ca pe o lecție. Învățați din el. Cercetați-l. Folosiți-l să vă propulseze pe mai departe. Câștigați câte ceva de pe urma fiecărui obstacol.
2. Combinați perseverența cu experimentarea. Faceți un pas înapoi și porniți de la zero cu o abordare nouă.

Gândiți la o scară suficient de mare ca să vedeți că înfrângerea nu e nimic mai mult decât o stare de spirit.

**E. Când o dragoste se stinge, GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE. O gândire negativă, meschină de tipul „El (ea) — nu-a-fost-corect(ă)-față-de-mine-decimă-voi-răzbuna” ucide povestea de iubire, distruge afecțiunea care vă poate aparține. Faceți aceste lucruri când nu vă merge bine în iubire:**

1. Concentrați-vă asupra calităților importante pe care le posedă persoana care doriți să vă iubească. Lăsați lucrurile minore la locul lor — în poziția a doua.
2. Faceți ceva special pentru partenerul dumneavoastră — și faceți acest lucru des. Gândiți la scară suficient de mare ca să găsiți secretul ce vă conduce la bucuriile conjugale.

**F. Când simțiți că progresul în ceea ce faceți scade, GÂNDIȚI LA SCARĂ MARE. Indiferent ce faceți, indiferent ce profesie aveți, un statut mai înalt, un salariu mai mare au o singură sursă: creșterea calității și a cantității activității dumneavoastră. Acționați astfel:**

Gândiți-vă: „Pot lucra mai bine.“ Puteți atinge perfecțiunea. Puteți face absolut totul mai bine. Nimic pe lume nu se face pe atât de bine pe cât s-ar putea. Iar când vă gândiți: „Pot lucra mai bine“, găsiți modalități de a lucra mai bine. Gândirea de tip „Pot lucra mai bine“ declanșează puterea creatoare.

Gândiți la o scară suficient de mare încât să vedeți că dacă puneți serviciul pe primul plan, banii vor veni de la sine.

În cuvintele lui Publius Syrus,

**Înțeleptul este stăpânul propriei sale minți.  
Nebunul îi este sclav.**

## CUPRINS

<i>Prefață</i> .....	7
<i>Cum vă va ajuta această carte</i> .....	13
1. Credeți în reușită și veți reuși .....	19
2. Vindecați-vă de „scuzemie“, boala eșecului ....	37
3. Consolidată-vă încrederea și ucideți frica .....	63
4. Cum să gândiți la scară mare .....	91
5. Cum să gândiți și să visați creator .....	117
6. Sunteți ceea ce credeți dumneavoastră că sunteți .....	145
7. Folosiți ambientul: alegeți doar ce e mai bun ...	166
8. Faceți-vă atitudinile aliați .....	187
9. Adoptați o atitudine corectă față de ceilalți ....	214
10. Obișnuiți-vă să fiți activ .....	234
11. Cum să transformați înfrângerea în victorie ...	257
12. Lăsați-vă scopurile să vă conducă spre progres .	274
13. Cum să gândiți ca un conducător .....	298

Editor: GRIGORE ARSENE

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. arh. Ion Mincu 11, București

tel: (021)222 57 26, (021)222 47 65

redacție: 0744 55 47 63

fax: 223 16 88

distribuție: (021)222 25 36

e-mail: [redactie@curteaveche.ro](mailto:redactie@curteaveche.ro)

internet: [www.curteaveche.ro](http://www.curteaveche.ro)