

DR **KEVIN DUTTON**
ANDY MCNAB DCM MM

ABC-ul **PSIHOPATULUI**

Idei și sfaturi pentru
o viață mai bună

2



globo
EDITURA

DR KEVIN DUTTON ANDY McNAB

DCM MM



ABC-ul

PSIHOPATULUI

Idei și sfaturi pentru o viață mai bună!

Ilustrații de Rob Murray



globo

**** EDITURA**

DESPRE AUTORI

Dr. Kevin Dutton este cercetător în psihologie la Departamentul de Psihologie Experimentală al Universității Oxford. Este membru asociat al Societății Regale de Medicină și al Societății de Studiu Științific al Psihopatiei și autorul renumitelor cărți *Flipnosis: The Art of Split-Second Persuasion* și *"Înțelepciunea psihopaților. Din experiența de viață a sfinților, ționilor și criminalilor în serie"* (Editura Globo), precum și al *"Abc-ul psihopatului de succes"* (Editura Globo). Locuiește în regiunea Cotswolds.

Din ziua în care a fost găsit într-o pungă pe treptele spitalului Guy din Londra, Andy McNab a avut parte de o viață extraordinară.

Ca adolescent delincvent, Andy McNab s-a răzvrătit împotriva societății. Ca tânăr soldat, a luptat împotriva IRA pe străzile și în câmpurile de la South Armagh. Ca membru al SAS 22, a fost implicat timp de nouă ani în misiuni sub acoperire, desfășurate pe cinci continente. În timpul Războiului din Goli; a condus Bravo Two Zero, o patrulă care, după nusele ofițerului comandant, „va rămâne veșnic în istoria regimentului”. Răsplătit cu Distinguished Conduct Medal și Military Medal în timpul carierei sale militare, când a părăsit SAS, Andy McNab era cel mai înalt decorat soldat din Armata Britanică.

De atunci, Andy McNab a ajuns unul dintre cei mai bine vânduți autori din lume, punând la dispoziția cititorilor experiențele și cunoștințele sale din interiorul sistemului. Pe lângă cele trei bestselleruri nonficționale, dintre care *Bravo Two Zero*, cea mai bine vândută istorie militară britanică, și *"Abc-ul psihopatului de succes"*, este și autorul celebrelor serii de thrillere Nick Stone și Tom Buckingham. A scris de asemenea și câteva cărți pentru copii.

Pe lângă munca de scriitor McNab ține conferințe pe teme militare la agențiile de securitate și informații atât din SUA cât și din Marea Britanie, este consultant în industria hollywoodiană de film, oferind sfaturi despre munca sub acoperire și ajutându-i pe

actorii civili să intre în pielea unor personaje militare, continuând totodată să contribuie semnificativ la strângerea de fonduri pentru organizații caritabile, atât literare, cât și din domeniul militar

Andymcnauk

CUPRINS

Introducere Personalitatea Bronzată 9

Capitolul 1 Cum să obții un bun echilibru între muncă și viața personală 29

Capitolul 2 Cum să muncești mai inteligent, nu mai mult 69

Capitolul 3 Cum să ai o mai mare inteligență socială 135

INTRODUCERE

PERSONALITATEA BRONZĂTĂ

Mutare, oameni buni !

Suntem Kevin Dutton și Andy McNab - cel mai bizar iwerteneriat creativ de când Eminem și Elton John au apărut împreună pe scenă la Premiile Grammy.

Dacă acum auziți prima dată de noi, am face bine să lie prezentăm. Unul dintre noi este psiholog la Universitara Oxford. Celălalt are o experiență de nouă ani în SAS⁷ și acum este unul din cei mai de succes antreprenori din Marea Britanie. Dacă încă nu știți care e care, vă vom lăsa pe voi să vă dați seama. E suficient să adaug că n-ați vrea să fiți în spatele lui McNab la rând la Costa Coffee când se termină monedele aurii de ciocolată care-i plac atât de mult, iar ultima dată când Dutton a schimbat un încărcător a fost când a renunțat la abonamentul la revista *History Today* și a trecut la *Architectural Digest*.⁸

A, și pe deasupra McNab e și psihopat.

Desigur dacă *ați auzit* de noi, e probabil din cauza cărții pe care am scris-o anul trecut intitulată ”*Abc-ul psihopatului de succes*”. Dacă, de regulă, cărțile de dezvoltare personală pot fi considerate ca niște cheițe șlefuite ale adevărurilor transcendente, care întorc mecanisme psihologice străvechi, atunci cartea noastră ar fi echivalentul psihologic al unei bombe cu cuie.

7

Special Air Services - unitate de elită a Forțelor Aeriene britanice, (n. trad.)

8

Joc de cuvinte intraductibil, în original engl. *magazine* - revistă, dar și încărcător de armă de foc.(n. trad.)

Fidelă' abordării trupelor speciale, cartea a explodat pe piața de self-help și, prin minele fumegânde ale aprecierii publicului, s-a cățarat în vârful topului bestseller-urilor din Marea Britanie în costum ignifug și mască de fum.

Nu are rost să mai spunem că, atunci când vorbim despre „apreciere”, folosim noțiunea în strictă conformitate cu tradițiile școlii postmodeme, neo-structuraliste, simbolice, inter- acționiste de analiză semiotică... noțiunea cea mai apropiată fiind de fapt, în limbajul de zi cu zi, „ne-aprecierea”.

Aveam la un moment dat mai mulți troli pe contul nostru de Twitter decât o conferință *Dungeons and Dragons* în Tromso; erau atât de mulți demenți care-și făceau de cap pe site-ul nostru încât ne-au sunat cei de la Kipling să ne-ntrebe dacă vrem să-i vindem.⁹

„Care cinci pe zi” a glumit Andy. „Avem vreo *cinci sute* pe zi”.¹⁰

Glumim, desigur Micile probleme pe care le-am întâmpinat la Registrul Comerțului atunci când am încercat să înființăm compania *The Good Psychopath Ltd*, pe motiv că numele este jignitor; sau faptul că un cleric cu vechime a considerat necesar să ne spună că avem la fel de mult bun gust ca o gamă de mâncare gata preparată lansată de Jeffrey Dahmer¹¹, sunt doar mărunțișuri. Am răspuns prin e-mail venerabilului cleric arătându-i respectuos că nici lisus însuși nu avea scoruri de neglijat la capitolul psihopatie, cât despre tovarășul lui dezaxat, SE Pavel, ce-am mai putea spune, pe lângă el Ronnie Kray¹² pare Peppa Pig.¹³

Oricât de ciudat ar părea, mesajul a funcționat, dat fiind că monseniorul malefic nu ne-a niai răspuns.

După raidul la drumul mare asupra atent selecționatelor rafturi ale zonei de popularizare a științei, *”Abc-ul psihopatului de succes”* a continuat să înjure și să scuipe pe la colțurile luminate de Kindle-uri ale bunului gust erudit, terminând unul 2014 în vârful

⁹ Kipling - marcă de modă belgiană ale cărei produse conțin un fermoar distinctiv în formă de maimuță.(n. trad.)

¹⁰ Joc de cuvinte intraductibil bazat pe intersecția semantică între îndemnurile nutriționale de a consuma cinci fructe pe zi, respectiv cuvântul *fruitcake* (eng. netot, nătăflet).(n. trad.)

¹¹ Canibal renumit din Statele Unite, a comis acte de necrofili și canibalism asupra victimelor sale.(n. trad.)

¹² Gangster feimos din Marea Britanie. (n. trad.)

¹³ Personaj de desene animate pentru copii din Marea Britanie.(n. trad.)

listei de bestseller-uri a ziarului *Sunday Times*, secțiunea cărți de idei. Desigur că a ajutat și făptui că trei dintre cele mai mari lanțuri de supermaiketuri din Marea Britanie au distribuit cartea - Asda, Tesco și Sainsbury's - Și așa am ajuns pe lista de cumpărături a multor oameni.

Și lanțul Waitrose a fost, se pare, interesat dar înțelegerea nu a fost parafată. Am întrerupt negocierile când au refuzat să promoveze cartea printr-o promoție de cumperi două primești trei, cu o canistră de 50 de litri de kerosen și o ladă de vin Chateau Maigaux 1966. (Pentru băiețelul de 9 ani din raionul de băituri: prietene, „lego” nu are un „t” mut, ca Merlot).

Pentru cei care n-ați citit cartea - și chiar ar trebui s-o citiți - *”Abc-ul psihopatului de succes”* subliniază cele șapte însușiri ale personalității psihopate care:

- **dezlănțuite în CONTEXTELE potrivite**
- **aplicate în COMBINAȚIILE potrivite și**
- **reglate la NIVELURILE potrivite...**

...te pot face să ai mai mult succes.

Am denumit aceste însușiri cele ȘAPTE CĂȘTIGURI MORTALE

Și pe bună dreptate:

- **Sunt ȘAPTE**
- **Sunt MORTALE și**
- **Te ajuta să CĂȘTIGI.**



CELE ȘAPTE CĂȘTIGURI MORTALE

1. PUR ȘI SIMPLU ACȚIONEAZĂ DIN TREI...

1. Condu sau
2. Urmează-i pe ceilalți sau
3. Dă-te la o parte

SETUL DE APTITUDINI AL PSIHOMTULUI Nu pierde vremea gândind prea mult.

Apucă-te de treabă și rezolv-o fără prea mult deranj

TIE CE-ȚI IESE?

Cercetările arată că amânarea consumă resurse valoroase ale creierului și, ca și cum ți-ai lăsa farurile aprinse tot timpul la mașină, îți descarcă încet, încet bateriile. Așa că data viitoare când vrei să amâni finalizarea vreunui raport:

- *bescătușează psihopatul din tina*
- *\$porește-ți motn/afla*
- *întărește-ți determinarea.*

... și întreabă-te: de când trebuie să simt că am chef să fac ceva, pentru ca să și fee treaba respectivă?

„Sincer să fiu”, comentează Andy, „am chef să fee ceva doar când fee efectiv chestia aia. Decizia de a acționa este întotdeauna rece și calculată.”

2. PRINDE ȘMECHERIA

DIN	SETUL	DE
TREI...	APTITUDINI	AL
1.	PSIHOFMTULUI	Fii
Acționează	dedicat	100%.
sau	Activează-te	atunci
2. Mori	când contează și joacă la	
sau	câștig.	
3. Nici nu		
te mai		
deranja		

TIE CE-ȚI IESE?

Intr-un experiment renumit, oamenii de știință au comparat rezultatele obținute de un grup de psihopați și unul de non-psihopați într-un joc simplu de învățare de reguli, constatând că psihopații învață mai greu regulile atunci când greșelile sunt pedepsite prin șocuri electrice dureroase. Pe de altă parte, când succesul este recompensat prin perspectiva unui câștig financiar rolurile se inversează. De data asta psihopații câștigă detașat.

Această capacitate de a se concentra în momente critice este o trăsătură comună a psihopaților chirurgilor de top, a marilor directori și sportivilor de elită (ca să enumerăm numai câteva profesii).

Vreți să știți care e diferența între cei buni și cei care excelează în sport? E simplu. Cei buni își folosesc 85% din potențial, dar cei care excelează folosesc 100%. Psihopații fee parte din grupul care excelează.

3. FII TU ÎNSUȚI

DIN	SETUL	DE
TREI...	APTITUDINI	AL
1. Ridică-te în picioare	PSIHOPATULUI	
2. Capul jos	Crezi în tine și asumă-ți convingerile	
3. Mergi mai departe		

TIE CE-ȚI IESE?

Dacă ai supune toate deciziile pe care le iei într-o viață unui juriu, 50% din oameni ar fi de acord cu acțiunile tale și 50% nu ar fi.

„Ține minte, tu ai votul decisiv”, spune Andy. „Nu-i poți mulțumi mereu pe toți. Așa că de ce ai vota împotriva ta? Nu mă interesează absolut deloc ce cred ceilalți despre deciziile pe care le iau. În fond, de ce mi-ar păsa? Sunt oameni pe lumea asta care cred că până și

Malala Yousafzai¹⁴ e o nenorocită!”

4. IA-ȚI CENTURA NEAGRA LA PERSUASIUNE DIN TREI...

1. Fă-le ușoare
2. Fă-le atrăgătoare
3. Fă-le personale

SETUL DE APTITUDINI AL PSIHOWULUI

Studiază oamenii, află ce-i motivează și devino as în arta influenței sociale.

TIE CE-ȚI IESE?

Unul din cei mai buni escroci din lume mi-a zis la un moment dat: „Pot să-ți citesc mintea ca o hartă de metrou și s-o amestec ca un pachet de cărți.”

Psihopații sunt decodificatori de geniu ai codului psihologic deoarece, ca orice animal de pradă, obțin un avantaj categoric din capacitatea lor de a citi mintea prăzii.

După cum îmi spunea tata: „Arta persuasiunii nu înseamnă să-ți faci pe oameni să facă ce *nu* vor să facă, ci să le dai un motiv să facă ceea ce *vor* să facă.”

5. ÎNFRUNTĂ DESCHIS ORICE SITUAȚIE

DIN	SETUL	DE
TREI...	APTITUDINI	AL
1. Rldică-	PSIHOPATULUI	
te	Nu lua personal	
2. Merg	respingerea	sau
mai departe	eșecurile.	
3. Fii mai		
bun		

TIE CE-ȚI IESE?

Concentrează-ți atenția asupra lucrurilor la care te pricepi, și Rl-le. Evită mahmurelile emoționale. Și, după cum arată și Andy: „Chiar și când sunt personale, lucrurile nu sunt personale! E vorba

¹⁴ Laureată a Premiului Nobel pentru pace în 2014. (n. trad.)

doar de ... *viață*”

Chiar așa.

Experimentele arată că, în scenariile care simulează un context de afaceri, negociatorii psihopați fac mai mulți bani decât ceilalți negociatori deoarece sunt mult mai puțin deranjați de posibilitatea de a fi înșelați de un târg incorect... în vreme ce în *viața reală* a afacerilor, una dintre trăsăturile definitorii ale managerilor de top este că odată ce au parafat o tranzacție se concentrează în întregime asupra următoarei, indiferent dacă au câștigat sau au pierdut un miliard.

L-am întrebat la un moment dat pe Andy dacă vreunul din lucrurile pe care le-a făcut în cadrul SAS sau mai târziu, ca patron, l-a făcut să-și piardă somnul. A răs: „Dacă ești genul care se foiește în pat și-și face griji toată noaptea” zice, „ n-o să te apropii niciodată de vreo sală de consiliu, ce să mai zic de SAS.”

Vorba proverbului Zen: „Lasă-le să treacă sau lasă-te târât.”

6. TRĂIEȘTE-ȚI CLIPA

DIN	SETUL	DE
TREI...	APTITUDINI	AL
1. Nu regreta nimic	PSIHOPATULUI	învață să te concentrezi asupra prezentului
2. Nu te teme de nimic		
3. Fii gata pentru orice		

TIE CE-JI IESE?

„Suntem *aici* și se întâmplă *acum*” zice Andy. „Adică, de ce naiba ai vrea să fii în altă parte?”

Chiar la țintă... deși, chiar dacă vă vine să credeți sau nu, capacitatea de a „trăi în prezent” este comună și psihopaților și călugărilor budiști de elită. Dar dacă „sfinții” o savurează,

„păcătoșii” o devorează. Și sportivii de top au această trăsătură.

Data viitoare când te mai duci la un interviu foarte important, ține minte următorul citat al marelui atlet Michael Johnson: „Presiunea nu e nimic altceva decât umbra unei mari oportunități.”



7. DECUPLĂZĂ-ȚI COMPORTAMENTUL DE EMOȚII

OIN	SETUL	DE
TREI...	APTITUDINI	AL
1.	PSIHORFIRULUI	
Robinetul	Când vine vorba	
FIERBINTE	despre rezolvarea	
2.	problemele	
Robinetul	sentimentele sunt	
RECE	pasagerii avionului.	
3.	Merită să le dai ceva de	
Robinetul	ronțait din când în când,	
DUBLU ¹⁵	dar n-au ce căuta în	
	carlingă.	

TIE CE-ȚI IESE?

Ce să vezi? Studiile arată că *a-ți imag.no.* că dai un telefon dificil este mult mai dăunător nervilor decât acțiunea propriu-zisă de a pune mâna pe telefon și a suna. Așadar; ori de câte ori te stresează vreo sarcină dificilă, întreabă-te următoarele:

- *Ce-aș face dacă nu m-aș simți așa?*
- *Ce-aș face dacă n-aș da doi bani pe ce cred ceilalți?*
- *Ce-aș face dacă pur și simplu n-ar a/ea nicio importanță?*

Sau încearcă asta: „Data viitoare când mai ai vreo problemă”, recomandă Andy, „imaginează-ți că-i dai sfaturi unui prieten cum să acționeze... apoi urmează chiar tu sfaturile respective. Fă un

¹⁵ Joc de cuvinte intraductibil, bazat pe polisemantismul cuvântului *tap* (engl.) robinet, dar și atingere, (n. trad.) *Double top* este o tehnică de tragere care trebuie folosită cu calm, sânge rece și controlat, în care trăgaciul este apăsat de două ori în succesiune rapidă, prin aceeași cătare. SAS folosește tehnica în cazul lăării de ostatici. Îmi pare rău, oameni buni, dar gloanțele de mitralieră care ricoșează din tavan și pereți sunt doar în filmele cu Stallone și Bruce Willis.

pas înapoi, inspiră adânc și...plonjează!”

Da, pe de-o parte, acestea sunt însușirile pe care le întâlnim la criminali în serie sau afaceriști agresivi precum Hannibal Lecter sau Jordan Belfort.^{16 17}

Pe de altă parte, e cel puțin la fel de probabil să le găsim în liniștea metalică, chirurgicală a unei săli de operații, precum și într-o sală de consiliu din vârful unui zgârie nori a vreunui fumător de trabuc fără scrupule. Cheia puzzle-ului este să ne reprezentăm cele Șapte Câștiguri Capitale ca pe niște butoane ale unui panou de mixaj psihologic pe care le putem muta într-o direcție sau alta, în funcție de împrejurări.

Dacă le dăm pe toate la maximum în același timp, ce se poate întâmpla? O să te trezești într-o celulă într-un penitenciar de maximă siguranță.

O să devii ceea ce am denumit un psihopat *rău*.

Adică cineva care:

- *îi narează pe ceilalți*
- *6 interesat doar de sire*
- *M are simțul i/ina/ăției, rușine sau remușcăn.*

Cu alte cuvinte, cineva pentru care psihopatia reprezintă un blestem.

Dacă reușești, însă, să dai unele butoane la volum mai mare și altele la volum mai mic, în funcție de nevoile fiecărei situații, vei ajunge la alte rezultate decât alde Dahmeț Sutcliffe¹⁸ sau Bundy.

Vei deveni, în termenii noștri, un psihopat *de succes*.

Adică cineva care:

- *nu-i exploatează pe ceilalți,*
- *șși folosește potențialul psihopat pentru binele societății și*
 - *evaluatează ce este necesar într-o anume situație și reacționează adecvat.*

S-ar putea spune că, pentru o astfel de persoană, psihopatia reprezintă un talent.

¹⁶

Escroc american, ale cărui memorii au stat la baza ecranizării *Lupul de pe Wall Street*. (n. trad.)

¹⁷

Peter Sutcliffe, poreclit și *Spintecătorul din Yorkshire* în presa vremii, criminal britanic condamnat pentru uciderea a 13 femei și tentativă de omor asupra altor

7. (n. trad.)

¹⁸

Ted Bundy, criminal și violator în serie din Statele Unite, (n. trad.)

Pentru o altă perspectivă să ne inspirăm din *"Abc-ul psihopatului de succes"*. Cu câțiva ani în urmă, l-am vizitat pe Andy la Miami. Era la o filmare și într-o zi ne-am dus pe plajă, în timp ce stăteam pe lângă turiști rezolvându-ne problemele, un grăsan uriaș a început să urle la noi, din spate.

„Hei”, a tunat el. „Nu vă supărați! încerc să mă bronzez peste tot!”

Andy s-a întors către el și a ridicat din umeri. „Să fiu al naibii!”, a zis, „tu ai nevoie de prea mult soare, amice”, și și-a întins prosopul pe nisip.

N-aveai cum să nu râzi!

Mai târziu am început însă să ne gândim... la natura de sabie cu dublu tăiș a psihopatiei. Cu siguranță că, dacă stai de dimineața până seara sub soarele ei, psihopatia o să-ți provoace arsuri grave. A fi psihopat echivalează cu a suferi de un cancer al personalității. O expunere limitată este însă cu totul altceva, la lucrurile mai puțin în serios și psihopatia poate să-ți facă bine. E ca și cum ai avea o personalitate bronzată.

Și asta nu e tot Fără ea, ca și fără soare, nici nu ne-am mai afla aici. Dacă strămoșii noștri din preistorie, acum vreo două sute de mii de ani în urmă, nu ar fi avut în rândurile lor și oameni fără scrupule, îndârjiți și care să fie gata să-și asume riscuri, am fi dispărut de pe fața pământului într-o clipită a evoluției, pe câmpurile morții în paleolitic, în Africa cea întunecată.

IA BALEGA DE COARNE

Așa cum am spus, *"Abc-ul psihopatului de succes"* s-a descurcat foarte bine. Ritmul său simplu de chitară bas a indus o mișcare în multe minți. Dar când mulți cititori au început să ne scrie emailuri spunându-ne că, de fapt, deși ei au înțeles ideea de bază a cărții, deși dădeau crezare aigumentului ei principal, și-ar fi dorit totuși un pic mai mult, ne-am ridicat în picioare și-am început să ascultăm.

în principal era vorba despre două obiecții:

Una se referea la nivelul de detalii. Cealaltă privea concentrarea.

Spre exemplu, mulți oameni au spus că, deși cele Șapte Câștiguri Capitale defineau principiile generale ale Psihopatului De Succes, era nevoie acum, pe lângă aceste principii, de un ghid de întrebuintare mai practic, care să detalieze ; felul în care puteau fi transpuse în viața de zi cu zi... pentru a îndeplini acele obiective concrete, comune, cu care ne con- , firuntăm cu toții, fie acasă, fie la locul de muncă, în relațiile cu prietenii, familia sau colegii.

O cititoare a reușit să sintetizeze părerea tuturoș surprinzând tonul general al reacțiilor printr-o analogie din golf Ne- ați prezentat crosele, a spus ea. Știm ce avem în sac. Ne-ați explicat diferența între o crosă de metal și una de lemn.

Ceea ce nu ne-ați explicat însă este cum, mai exact, să folosim aceste crose de la o gaură la alta a terenului... prin iarbă sau prin nisip, prin pajiștile și obstacolele celor 18 găuri anevoioase ale vieții.

• Tocmai am văzut un anunț pentru slujba visurilor mele. Cum foc să dau bine la interviu?

• Tocmai m-am întors la mașină și l-am găsit pe polițist scriindu-mi o amendă. Cum îl conving să se oprească?

• Programul meu este o porcărie. E plin până la refuz de rahaturi pe care nu vreau să le fee. Cum pot să readuc distracția înapoi în viața mea?

Pc măsură ce am început să primim din ce în ce mai limite mesaje de genul acesta, ne-am hotărât să acceptăm vil elan provocarea. In acest scop, am pus un link pe site-ul nostru care invita cititorii să ne spună exact lucrurile pentru cmc aveau cea mai mare nevoie de ajutor Nu un ajutor general, cum ar fi „cum aș putea să fiu mai asertiv?” sau „cum să nu mai amâni lucrurile până în ultima clipă”. De asta ne ocupasem deja. Era nevoie de un ajutor mai țintit, pentru tipuri concrete de obiective, cum sunt cele tocmai amintite.

Pentru a ne întoarce la analogia din goli; este vorba despre instrucțiunile pentru a putea executa diferite tipuri de lovitură în situații specifice, ce fel de crosă să alegem în funcție de situație -

și cum să o folosim - spre deosebire de îndrumarea mai largă, mai vastă, despre regulile, scopul și spiritul jocului.

Reacția a fost copleșitoare și ne-a luat complet prin surprindere. Sute de oameni ne-au relatat planurile, problemele și provocările pentru care aveau nevoie de ajutor. Am remarcat însă în special o anumită chestiune: era ceva interesant, la care niciunul dintre noi nu se așteptase. Multe din dilemele trimise de cititori se refereau nu la succes ca atare, ci la calitatea vieții. Unele erau cel puțin ciudate.

Îi urăm mult succes studentei de 19 ani care ne-a scris întrebându-ne cum să le dea părinților ei vestea - ambii fiind Martori ai lui Iehova - că renunță la facultatea de Păstorire și Consiliere și vrea să devină stripteuză într-un bar de striptis din Manchester. N-are ce să meargă rău...

Trebuie amintită și asistenta comunitară din Guisborou-gh, care a postat următoarea bombă la noi pe site:

Dragi Psihopați de Succes

Am o relație de doi ani și jumătate cu actualul meu prieten. E foarte șarmant și atrage toate privirile oriunde ne-am duce, însă pur și simplu nu pot avea încredere în el. E atât de neserios, încât nici nu sunt sigură că copilul cu care sunt însărcinată e al lui!"

(Vorba lui Andy, în timp ce-mi dădea mesajul la citit: „Atenție serviciile de sănătate din districtul Redcar și Cleveland: țineți-o departe de clinica de planning familial.”)

Pe de altă parte, însă, multe din mesajele primite conțineau teme asemănătoare...

- **Cum fac să petrec mai mult timp cu copiii?**
- **Cum să mă bucur mai mult de muncă?**
- **Cum să-mi fac programul mai distractiv?**

...teme care gravitau în jurul a trei obiective comune:

- **Cum să am un echilibru mai bun între muncă și viața personală?**
- **Cum să muncesc mai inteligent, nu mai mult?**
- **Cum să-mi îmbunătățesc calitatea relațiilor?**

Așa deci.

Andy mi-a zis „De ce n-am scrie o carte despre:

- **Cum să obținem un echilibru mai bun între muncă și viața personală;**
- **Cum să muncim mai inteligent, nu mai mult;**
- **Cum să îmbunătățim calitatea relațiilor noastre?”**

Așa că asta am și făcut.

În aceasta scriere, oferim ghidul suprem pentru dezamorsarea vieții și pentru felul în care o puteți face pe ea să vă rezolve treburile murdare, și nu invers. Luând în calcul toate aspectele vieții - muncă, distracție, sănătate, relații, folosirea timpului, toate aceste mici provocări enervante ale vieții de zi cu zi cu care ne confruntăm mult mai des decât am vrea, de pildă cum ne menținem căsuța poștală goală? - vă oferim metode de verificare:

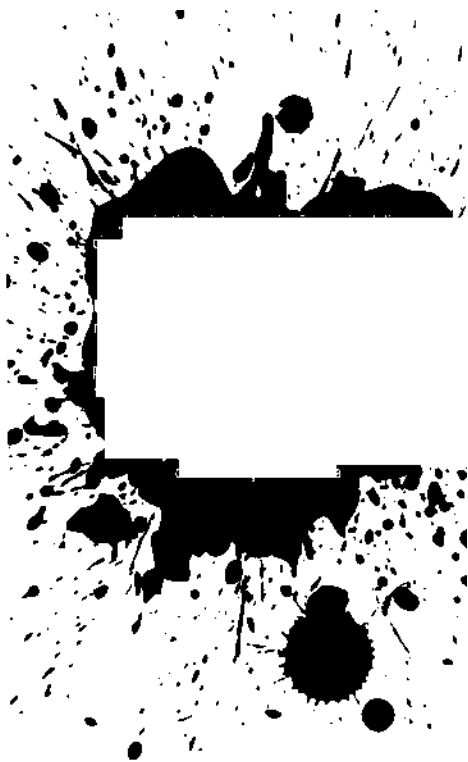
- *concrete*
- *practice*
- *pascupas*

care să vă ajute să obțineți mai mult de la viață decât dobândește ea de pe urma voastră.

„Oamenii acceptă orice balegă”, zise Andy. „E o nebunie. A venit momentul să luăm balega de coame!”

CUM SĂ OBȚII UN BUN ECHILIBRU ÎNTRE MUNCĂ ȘI VIAȚA PERSONALĂ





I
F

F:

„Imaginați-vă viața ca un joc în care jonglați vreo cinci mingi în aer. Botezați-le muncă, familie, sănătate, prieteni și starea de spirit, și ține-le pe toate în aer. Veți înțelege astfel că munca e o minge de cauciuc. Dacă o scăpați pe jos, sare înapoi. Dar celelalte patru mingi - familia, sănătatea, prietenii și starea de spirit - sunt din sticlă. Dacă scăpați vreuna din aceste mingi * pe jos, se vor zgâria, ciobi, strica sau chiar sparge. Nu « vor mai fi niciodată la fel. Trebuie să înțelegeți asta și să urmăriți să obțineți un echilibru în viață.”

Brian Dyson, fost CEO și vice-președinte al consiliului^A de administrație al Coca-Cola

Pentru mulți dintre noi, un bun echilibru între muncă și viața personală e cam la fel de greu de găsit ca Russell Brand^B într-o mulțime biblică de hipsteri care arată ca Iisus. Dar tot grecii antici sunt cei care au arătat pentru prima dată cu degetul lor de marmură și spre problema asta, cu două mii de ani în urmă.

„Nu există fericire în agrement și distracții, ci în activități virtuozitate” intona Aristotel. „Este o viață care presupune efort și nu este irosită în amuzament.”

Cu toate acestea, însă - și jos pălăria în fața părintelui gândirii occidentale, în toate privințele - integrarea vieții profesionale și a celei personale de o manieră care să vă permită nu doar să reușiți în ambele, ci să vă și *bucurați* de ambele, nu este ușoară. În special dacă ați atins plafonul la cartea de credit, v-ați făcut de cap cu descoperirea de cont și hoții de buzunare vă lasă bilețele nemulțumite în pantaloni.

Datele statistice privind stresul la locul de muncă sunt atât de deprimante, încât și nouă ni s-a făcut rău când le-am văzut. („Care «nouă»?” a întrebat Andy.)

- **Numărul total al cazurilor de stres, depresie sau anxietate legate de locul de muncă în 2013/2014 în Regatul Unit era de 487.000 (39%) dintr-un total de 1.241.000 de cazuri de boli legate de locul de muncă.**

- **În aceeași perioadă, numărul total de zile de lucru pierdute din cauza stresului, depresiei sau anxietății a fost de 11,3 milioane în 2013/14, respectiv o medie de 23 de zile pentru fiecare caz.**

Așa că, dacă măcar una dintre aceste zile biroul *tău* a fost gol, atunci cartea aceasta e pentru tine... vei găsi aici câteva sfaturi simple pentru a readuce un strop de *viață* în viața ta.

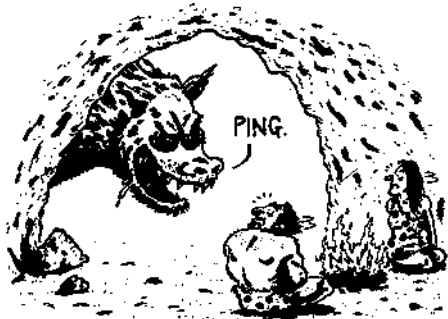
^B Actor și comic britanic (n. trad.)

1. STĂPĂNEȘTE-ȚI EMAIL-UL

În aprilie 2014 începuse să circule o știre falsă conform căreia în Franța s-ar fi adoptat o lege prin care se interzicea verificarea e-mail-ului între 9 dimineața și 6 seara. Nu era adevărată, desigur. Ea se încadra în stereotipul nostru despre francezi, care ar fi niște nenorociți leneși, ce se îndoapă cu vin și brânză brie. Dar imaginați-vă cum ar fi fost dacă ar fi fost adevărată? Nu am fi fost mai liniștiți? Există dovezi care sugerează că am fi fost.

Studiile arată că e-mail-ul este o sursă semnificativă de stres în

secolul al XXI-lea. El reprezintă echivalentul contemporan al animalului preistoric care, în vremea strămoșilor noștri, băntuia întotdeauna pe la intrarea în peșteră, provocând anxietate și incertitudine înăuntru.



Emailul, printre altele:

- **ne ocupă, în medie, 23 % din timpul nostru de lucru (majoritatea nu-1 folosim doar ca să comunicăm, ci și ca să ținem pasul cu diferitele noastre sarcini și proiecte)**
- **crează liste uriașe cu lucruri de făcut**
- **presupune a face mai multe lucruri simultan**
- **(în multe cazuri) reduce productivitatea**
 - **stimulează atât circuitul de frică, cât și cel de recompensă ale creierului (știați că de fiecare dată când primiți un e-mail nou nivelul cortizolului vostru crește?)**
- **ne ține în priză 24 de ore din 24**

Și asta înainte să luăm în calcul impactul emoțional al unora dintre aceste mesaje.

Penultimul articol al listei de mai sus este poate cel mai dăunător dintre toate. V-ați întrebat vreodată de ce jocurile de noroc dau o dependență atât de mare? Deoarece nu prea știi niciodată când o să câștigi. O astfel de *consolidare la intervale variabile*, așa cum este ea denumită, exercită o influență puternică asupra comportamentului nostru.

Anticiparea e mai atrăgătoare decât certitudinea. Nu știm niciodată când o să ni se întâmple ceva bun - sau ceva rău - așa că trebuie să verificăm tot timpul... iar mâna aceea electronică pusă ocazional pe spate de șeful nostru sau, din contră, senzația

agasantă că putem oricând să fim concedia# ne împing să ne logăm ca să ne primim doza obișnuită de online.

SFATURI PENTRU PSIHOPAȚI DE SUCCES

Stăpâniți-vă emailul

„Amintiți-vă că acum 20 de ani e-mailul nici măcar nu exista”, spune Andy. „Așa că ,dacă reduceți doza, nu o să muriți din asta. Iată câteva reguli simple care vă vor ajuta să ajungeți la un echilibru.”

CESXFACEII

i Veți alocă perioade fixe, prestabilite, în fiecare zi, în care vă veți i¹ conecta la internet >

i i

ICEEFECTAKE'

„Vă redă controlul asupra căsuței poștale, în locul situației inverse”, explică Andy.

Ceea ce, judecând după cifre, deschide calea unei mult așteptate schimbări de putere.

Conform unui sondaj efectuat de către AOL:

- **47 % dintre noi susțin că sunt dependenți de e-mail**
- **25 % dintre noi nu pot să reziste fără el mai mult de trei zile**
- **60 % dintre noi și-1 verifică în concediu... și**
- **59 % și-1 verifică în baie!**

Iar aceste date ar putea fi niște estimări rezervate. Conform unui alt sondaj, calculăm în mod constant eronat frecvența cu care ne afundăm în căsuțele noastre poștale. În medie, participanții susțineau că se întâmplă odată pe oră. Cercetătorii au spionat însă și au constatat, ce credeți? O filceau la fiecare cinci minute.

Dacă adăugăm la asta faptul că durează în medie 64 de secunde să ne recuperăm șirul gândirii după ce răspundem la un e-mail și că, în general, alocăm doar trei minute oricărei sarcini înainte de a ne muta atenția asupra unei alteia, devine lesne de observat că cel mai deranjant sunet din univers este „CLING!”

I Considerați răspunsurile la emailuri ca niște postări pe twitter. Doar că, în i l loc să vă limitați la 140 de caractere, limitați-vă la 140 de cuvinte, i l i

L CEFKTARE J

Alungă fantoma perfecționismului.

„Nu trebuie să scrii un eseu de fiecare dată când te așezi la tastatură”, zice Andy „plus că îți eliberează timp să faci alte lucruri mai importante. Ai fi surprins cât de repede se obișnuiesc oamenii să facă asta.”

Are dreptate.

Dacă e vreun fel de consolare, supraestimăm în mod regulat și capacitatea noastră de a comunica eficient prin e-mail. Un studiu a constatat, spre exemplu, că voluntarii credeau că pot să comunice adecvat sarcasmul în 80 % din cazuri.

Față în față aveau dreptate. Prin e-mail însă, erau departe de adevăț căci procentajul real era de 56 %.

S-au constatat rezultate asemănătoare și cu alte emoții: furie, tristețe, seriozitate și umor:

Doar de ce credeți că vor fi apărut emoticoanele?©

, CEFKTARE ;

i Dacă e nevoie să dați o explicație mal lungă, puneți mâna pe telefon. ■

L _-CEEFKTARE----7----

Veți economisi timp, dar asta vă va permite și să intrați în legătură personală cu persoana de la capătul firului, ceea ce vă va ajuta foarte mult să construiți o relație.

Una dintre cele mai mari probleme ale emailului este că distanța electronică echivalează adesea cu o distanță afec- tivă iar negativitatea se poate instala cu mare ușurință. Spre ; deosebire de negocierile purtate față în față, spre exemplu, ! oamenii nu sunt doar mai puțin cooperanți prin e-mail, ci se J simt și mai îndreptățiți să fie mai puțin cooperanți. Mediul | este atât de scurt și la obiect încât relația este ca și inexistentă; așa că dacă se blochează comunicarea, ea poate rapid să se ,i dezintegreze. i

Un exemplu: evaluările de performanță prezentate prin «t e-mail sunt considerate mult mai puțin măgulitoare decât evaluările pe

hârtie.

'CEŪFACED ,

**I Folosiți o selecție de șabloane cu formule introductive și |
. semnături care se potrivesc cel mai bine cu: numele, legătura, relația cu destinatarul mesajului și caracterul email-ului |
1 ttfECTARE'**

Ați fi surprinși cât de mult timp petreceți tastând „sper că sunteți bine” și „toate cele bune”...

„Învăța# de la bucătarul de la televizor”, zice Andy. „Iată o tavă pe care am pregătit-o mai devreme!”

ffSĂftCED

I Nu Ități să recitiți și să corectați în amănunt un e-mail după ce l-ați scris. | I Uitați-vă puțin peste el, apoi trimiteți-l. i

I i

ICEHKTARE

Din nou, veți economisi timp, energie și sănătate mintală... și veți demonstra că nu v-ați chinuit să răspundeți. Andy: „Dacă primesc un e-mail care arată foarte dichisit devin imediat suspicios!”

,CESĂHCED 1

**I SORTAȚI - tratați emailul la fel cum faceți cu poșta obișnuită I
< CE EFECTAIE--'**

Dacă vă împărțiți emailul în foldere concrete, veți petrece mult mai puțin timp navigând în josul listei încercând să găsiți detaliile acelei lansări de produs la care ați fost invitat luna trecută.

Va trebui să creați un folder „în așteptare”. Odată ce trimiteți un e-mail pentru care așteptați un răspuns, puneți-vă în BCC și mutați-l înăuntru. Verificați-l constant pentru a fi tot timpul la curent.

asanau

I Nu-I treceți cu vederea... răspundeți! I

'CEEFTARE'

Câte mesaje „ați amânat pe mai târziu” dar încă nu ați răspuns?
„Dacă mesajele astea ar fi fost o mâncare în frigidei; le- ați fi

aruncat de multă vreme”, zice Andy.” Așa că de ce ar

trebui e-mailul să fie diferit? E-mailurile vechi miros la fel de rău. De îndată ce mă așez la calculator am un plan cu două etape:

- *găsește, apoi*
- *răspunde sau șterge*

„Pur și simplu.”

2. SPUNE „NU”

Dacă avem ceva de învățat de la un copil de doi ani, este puterea de a spune NU. Încearcă să legi un copil de un scaun unde nu vrea să stea și vei înțelege ce vrem să spunem. Pe măsură ce îmbătrânim, însă, lucrurile devin mai complicate. Vom începe, pe nesimțite, să ne preocupăm mai mult de felul în care se simt ceilalți decât de cum ne simțim noi, și ne petrecem întreaga zi muncind pentru că ne-am întins mai mult decât ne era plapuma.

„Detestăm să spunem nu deoarece îl luăm drept altceva”, ■zice Andy. „Îl confundăm cu negativitatea, un soi de stil de personalitate care îi enervează pe ceilalți. «Nu» însă nu este ceva care să te definească pe tine în general. El te definește pe tine *la un moment dat*. Reprezintă o alegere evidentă, care prin chiar natura ei te va îndepărta chirurgical de ceilalți. De aceea doare atât de tare.”

Intuiția lui Andy e confirmată de neuroștiințe. Creierul, se pare, este *părtinitor față de negativitate*. Electroencefalogramele care analizează activitatea neuronală au arătat că respingerea declanșează un tsunami de valuri uriașe electro- chimice, în timp ce un compliment, prin comparație, produce doar câteva unde blânde.

Dar dacă poți trăi cu durerea de a-i face pe alții să sufere - „sau, mai bine chiar”, remarcă Andy, „să te obișnuiești pur și simplu cu ea!” - a spune „nu” oferă niște avantaje concrete:

- **îți permite ție, nu celorlalți, să-ți controlezi programul.**
 - **'îți' permite să-ți urniăfești propriile obiective și programe.**
 - **îi face pe ceilalți să te remarce și să fie mai respectuoși**

cu timpul tău.

• **Îți crește încrederea în tine.**

• **Te transformă dintr-o marionetă, într-o persoană care-și apără bine limitele.**

• **Crește valoarea DA-ului tău.**

• **Îi separă pe cei care țin cu adevărat la tine de cei care încearcă să te controleze.**

• **Așează lucrurile într-un context mai vast.**

„Ai fi surprins”, arată Andy. „Majoritatea oamenilor au reacții mult mai bune decât te-ai aștepta. E foarte probabil să-ți zică doar «OK». În orice caz, nu există decât o singură metodă de a afla...”

SFATURI PENTRU UN PSIHOPAT DE SUCCES

Cum să spui nu

„Dacă unui copil de doi ani nu-i vine greu să spună NU, de ce naiba ar trebui să-ți fie ție greu?” întreabă Andy. „Ce s-a defectat în toți aniiăștia? OK, probabil că e prea mult să ne așteptăm să urlați data viitoare când șeful vă mai cere să stați peste program și să ajutați cu pregătirea unui team building, dar de ce să nu încercați câteva din variantele de mai jos?”

VARIANTA PE JIT	AVANTAJ
NU PE PATA ASTA.	10 ÎHOIDE COHLET USA-TE LAȘA SA SCATI MAR O SUSURĂ MTA. UN NI „NU” t>E LA CARE «POUÇH.
M MAI «fIMSC.	MCA PE TEHPOEIZARE CÂRMI PERMITE « EHIISĂSHII JRT CU SĂNCE RECE SI APOI SĂ REFUZI PE a o (IMU sM.
UI- ETBUrtawrOT.MtAlfifICEIt aTSX...	AMORTIZEAZĂ LOVITURA OFERIND O ALTERNATIVA. ARATA CA

		EȘTI COOPERANE.
AS VKAUKi	“... ARATĂ AfRECIERE-	
HUPEH. HU rails	MI OFERĂ O SCUZĂ	
PRIETEN CARE TRECE	LEGITIMA. TE PUNE ÎNTR-	
PRUETR-UN IOHEIT HAI	O LUMINA BUNA- „SI MAI	
PROST a HECTE IA EI nisa®.	BINE MCA E AUWARATA,	
	DAR NU E OBLIGATORIU.”	
	(AHPÎ)	

3. SPOREȘTE-ȚI SCORUL EFICIENȚEI

Andy mi-a spus la un moment dat o gluma. La drept vorbind, îmi spune multe glume, dar pe asta am ținut-o minte pentru că era aproape amuzantă.

Un om intră într-un restaurant și se așează la o masă, în timp ce vrea să se așeze, din greșeală dă jos o lingură cu cotul. Un chelner trece pe lângă el, bagă mâna în buzunaș scoate o lingură curată și o pune în fața lui.

Omul e impresionat.

- Toți chelnerii de-aici umblă cu linguri în buzunare? întrebă el.

- Desigur; răspunde chelnerul. Acum 6 luni ne-a vizitat un expert în eficiență. El a calculat cât timp a stat pe aici că 21,4% din clienții noștri dau pe jos o lingură de pe masă și a sugerat că, dacă am avea la noi linguri curate, am scuti din drumurile la bucătărie.

Omul își mănâncă porția.

Mai târziu, în timp ce achită nota, nu poate să nu observe că chelnerul are o sfoară care-i atârnă din șliț.

- Așa e, confirmă chelnerul. Toți avem. Vedeți, același expert în eficiență a mai concluzionat că petrecem prea mult timp spălându-ne pe mâini după ce mergem la toaletă. Așa că celălalt capăt al sforii e legat de penis. Când vreau să-mi fac nevoile trag de sfoară, o las să atârne, ca să zic așa, și apoi mă reapuc de treabă. Nu m-am atins, deci nu am nevoie să mă spăl pe mâini. Scutesc mult timp.

Clientul rămâne înmărmurit

- Dar ia stai așa, protestează el. Cum naiba ți-o mai bagi înapoi în pantaloni?Chelnerul zâmbește amabil.

- Nu știu ce fac ceilalți, zise el. Eu, unul, folosesc lingura”

Presupunem că mulți dintre voi ați avut măcar o întâlnire Mii două până acum cu așa-zisi experți în eficiență ca acesta, i'i»cil ce face ca gluma lui Andy să se apropie măcar de data Nllfl de umor Uneori face niște glume jalnice.

Pc de altă parte, însă, majoritatea dintre noi - dacă suntem cinstiți - am recunoaște că am putea economisi mult Hllip și energie dacă am munci mai eficient.

Exemple ca:

- **Muncești la două calculatoare, nu doar unul.**
- **Desktopul tău e plin de ferestre de Internet Explorer**
 - **Cling! Iți verifici mailul. Cincisprezece secunde mai târziu, ding!, îl verifici din nou.**
 - **Nu te deranjează că azi după amiază ai întâlniri de afaceri una după alta în zone diferite ale orașului, pentru că mâine le ai în zone diferite ale țării!**
 - **E ziua de naștere a jumătății tale în weekend și voiai să suni la restaurant. Probabil că e totul rezervat deja, însă...**

Sună cunoscut?

„Știi”, zice Andy, „nu e fizică cuantică. Cu cât petreci mai mult timp la muncă, cu atât o să-ți petreci mai multe ore în afara muncii îngrijorându-te de asta. Majoritatea oamenilor cred însă că e invers: cu cât petreci mai multe ore la birou cu atât poți să te bucuri mai tare de viață când ești departe de el!”

Are dreptate.

Statisticile recente arată că:

- **O treime sunt nefericiți de cantitatea de timp pe care o alocă muncii.**
- **Peste 40% neglijează alte aspecte ale vieții din cauza muncii.**
- **Peste un sfert sunt deprimați (27%), o treime se simt**

an- xioși (34%) și peste jumătate se simt iritați (58%) când muncesc peste program.

Deci...ce putem face în privința asta?

SFATURI PENTRU UN PSIHOPAT DE SUCCES

Sporește-ți scorul eficienței

„șase ore ca să dobor un copac”, a spus cândva Abraham Lincoln, „și le voi petrece pe primele patru ascuțin- (lli-mi toporul.”

r -CESÁBffH

I Echilibrați viziunea cu realism: evaluați fiecare aspect al unei I I sarcini înainte de a vă apuca de ea. I

CEHKTatf --J

Entuziasmul și energia sunt excelente, dar în absența înțelepciunii și a prudenței care să le tempereze, aceste două Atribute pot fi costisitoare.

„Poți să ai cea mai rapidă mașină de pe autostradă”, remarcă Andy, „dar dacă merg? pe contresens, singurul lucru cure o să îți se întâmple rapid o să fie că o să ajungi unde nu îți dorești!”

,CESÁ «HI »;

i Alcătuiți o listă de verificare clară, cu obiectivele pe care i

i vreți să le atingeți și termenele respective înainte de a i

] începe un nou proiect !

CEEHIjatf-

Reduce riscul de a repeta pași, a sări peste pași sau a face ceea ce fee și alții.

'CESXEACED

I Lăsați-vă duși de val: concentrați-vă asupra unui singur lucru i pe rând și ocupați-vă cât puteți de bine de el până când îl

I duceți la capăt :

L CE EFECTAIE

Previne sarcinile simultane multiple, care reduc productivitatea, punându-vă creierul într-un pat psihologic al Iu Procust.

rCESÁ FACEII ;

' Comunicați eficient cu colegii de muncă

i

L CEHCTME ■

Oamenii evită adesea să ceară lămuriri pentru că sunt do: nici să impresioneze și nu vor să pară ignorați. I

Pentru a reduce la minim riscul unor neînțelegeri Ț timpul petrecut cu o sarcină greșită, asigurați-vă că cei c care lucrați știu *ce-ul, unde-le și cum-ul* a ceea ce ar trebui s facă înainte să se apuce de lucru.

R CESARCED

- **Promiteți mai puțin și produceți mai mult**

■ CEEFECTAIE

Să promiți mai mult și să produci mai puțin e una dintr metodele cele mai sigure de a-ți pierde clienții și a te supun unei presiuni inutile cu ocazia asta.

„Așa”, zice Andy, „deci trebuie să rezisti impulsului de impresiona prin ceea ce *spui* și să dai întâietate *faptelor* tale.

Ducă termini un proiect în 7 zile când estimarea inițială Bill de 10, și tu, și clientul vă veți simți grozav.

10 în loc de 7? Nu e bine.

Folosiți regula de trei simplă

(EEFEHALE---

- **Un englez, un scoțian și un irlandez...**
- **Veni, vidi, viei...**
- **La fel de simplu ca ABC...**

în umoț în oratorie, în practic orice formă de comunicare existentă numărul trei fascinează creierul. Trei este numărul minim de care ai nevoie pentru a stabili o legătură posibilă între elemente independente, iar dacă creierul adoră ceva, Ultinci el adoră simplitatea.

Numărul trei face minuni și în procesele decizionale. Dă-i unui client să aleagă între trei variante, și el nu doar că se va decide mai repede, dar se va simți și mai împăcat cu hotărârea decât dacă l-ai fi pus să aleagă între 20.

r_ CESĂFACED -4

i Delegați din răspundere oamenilor potriviți, la momentul || i potrivit IM

1 7

i _____CEEFECCrAtt li

Vă veți feri de complexul martirului, adică tendința de a ? avea senzația că „trebuie să mă ocup singur de toate pe aici”, > ajutându-vă atât eficacitatea personală, cât și cea colectivă, și } permițând colegilor din echipa voastră să-și dezvolte propriul) lor set de aptitudini complementare celor ale voastre.

„Delegarea trebuie însă să fie făcută corect”, avertizează Andy. „Spre exemplu, dacă o persoană din echipă este rapidă, atunci o veți însărcina să se ocupe de partea cea mai lungă] a proiectului. Pe de altă parte, puneți persoana cu cea mai bună atenție la detaliu să se ocupe de partea critică.”

4. LĂSAȚI MUNCA LA MUNCĂ

Sună simplu, nu-i așa? însăși definiția unui bun echilibru între muncă și viața personală. Totuși, conform unui studiu «părut în *Harvard Business Review*, aproximativ 20% dintre noi ducem munca acasă în fiecare zi.

Gândiți-vă la asta o clipă.

Douăzeci la sută! în fiecare zi! Nu o dată la două zile.

Sau o dată sau de două ori pe săptămână. Procentajul e mult mai mare în aceste cazuri. Ci în fiecare zi!

„Nu-i de mirare că unul dintre marii directori care ne-a Invitat în compania sa ne-a zis că se simte «torturat» de muncă”, conchide Andy.



SFATURI PENTRU UN PSIHOPAT DE SUCCES pne lupul de pe Work Street¹⁹ departe de ușa ta

Dacă faci parte dintre acești 20% care cred în programul de muncă non stop în timp ce se învârt în cerc în caruselul corporatist, ai putea să înveți de la Andy.

„Pe vremea când eram în Regiment, nu era ceva neobișnuit să

¹⁹ Aluzie la titlul unui celebru film de Oscar *The Wolf of Wall Street*. (n. trad.)

petrecem și zece ore la Lines²⁰ exersând tot soiul de chestii din James Bond”, îmi spune. „Salvare de ostatici (cu muniție de război), lupte de stradă, condus în urmărire, chiar și spargeri de seifuri. Când terminăm îți poți imagina ce fel de dispoziție aveam: eram activați și gata de acțiune. Dar în loc să ne dăm cu coarda pe la ferestrele vreunei ambasade, a trebuit să ne întoarcem la neveste și prietene, să tundem iarba și să prindem pisica. Nu tocmai ceea ce ne doream noi. Sau ele. Aproape în fiecare casă au apărut găuri de dimensiunea pumnului într-o ușă.

„Șmecheria de a nu ajunge să te înscrii într-un club de bricolaj în weekend și de a nu te apuca să astupi găurile era ca mersul acasă să devină o disciplină, nu o clacă. Cam ca un scafandru care are nevoie să se decompresie când ajunge la suprafață, trebuie să te reajustezi mental la noul mediu în care urmează să intri.

Camera mea privată de decompresie era o alergare de 7 mile - singur - în pădurea de lângă Hereford, din jurul bazei. După ce ieșeam din duș, uitam de întorsul cu frâna de mână și de armele mele Koch MP5 și următorul lucru pe care-1 știu e că mă opream undeva să iau o gustare în bătrânul meu Renault 5.”

„Dar asta nu m-a împiedicat să mă însor de cinci ori!”

Tratamentul autoadministrat de decompresie al lui Andy era mult înaintea epocii lui. În prezent, consilierii directorilor îi încurajează pe cei cu locuri de muncă stresante să considere călătoria spre casă ca o ocazie nu de a mai munci sau de a dormi, ci de a se réorienta psihologic către sfârșitul zilei.

- S4 citească o carte
- Să asculte muzică.
- Să sune un prieten.
- Chiar să mediteze

Dacă te poți ține de rutina asta, dacă poți accepta perspectiva că încheierea unei zile ar trebui să se supună, după cum arată Andy, unei discipline; că *deconectarea* e la fel de legată de muncă precum e și *conectarea*, atunci acest sfat te va ajuta să

²⁰ Stirling Lines, numele bazei SAS din Hereford.

economisești timp pe termen lung.

Între timp, însă, iată alte câteva lucruri pe care ai putea dori să le faci.

1. --CESŪMHI ■;

I La finalul programului, faceți o listă cu toate problemele | I nerezolvate de pe parcursul zilei și la care încă vă gândiți. i i Lăsați-le în mijlocul biroului pentru dimineață

i

L CEHHTALÆ'

Asta înseamnă că nu trebuie să risipiți energia mentală valoroasă amintindu-vă de ele și în perioada de repaus. Un studiu recent arată că oamenii petrec, în medie, 46,9% din timp gândindu-se la *altceva decât fac în momentul r& spectiv*.

Când sunt la muncă se gândesc la ce fee când nu sunt la muncă. Și când *nu* sunt la muncă, se gândesc la *muncă*

, CESĂ BÆEII ,

* înainte de a vă apuca de lucru, formulați-vă o intenție dară j

i și precisă în minte că, în clipa în care veți ajunge la capătul |

i listei cu sarcini de făcut în ziua de muncă, va fi semnalul de: |

i • a sali/a ca ciornă ce ați început și nu ați terminat, [

' • a pune punct lucrului și *

1 • a închide calculatorul. 1

ii

' CEEFECTARE J

Studiile arată că un plan simplu, dar concret, de acțiune înaintea startului activității vă sporește șansele de reușită. Ca planul să funcționeze însă, el trebuie să fie legat de un anumit eveniment comportamental.

Dacă vă propuneți ceva vag, de felul „să plec de la muncă pe la un cincii”, veți rămâne acolo până după ora șapte. „De îndată ce am notat ultimul punct pe lista cu treburi pentru mâine” e însă cu totul altă poveste. O să ajungeți în parcare mai repede ca un ogar cu fundul în flăcări.

După cum remarcă Andy cu simplitatea-i caracteristică: „E un fel de auto-hipnoză. Evenimentul declanșator e ca pocnetul din

degete al hipnotizatorului. De îndată ce se petrece, ești într-o cu totul altă stare.”

, CEX BCD

I Veți studia contractul de muncă și veți reanaliza fișa postului I

'CEEFECFARE'

„Ața, poți foarte bine să verifici și realitatea prezentului”, comentează Andy. „Faci în continuare slujba pentru care **BI** fost angajat? Sau ți-ai asumat multe sarcini și răspunderi suplimentare care fie nu sunt ale tale, deci nu ar trebui să le foci tu, fie *sunt* ale tale, dar șeful tău nu te apreciază pentru **•le?**”

Sună ca un citat dintr-un curs elementar de resurse umane, dar ai fi uimit cât de repede se schimbă complet fișa respectivă de îndată ce oamenii încep un nou job. În majoritatea cazurilor ea reprezintă doar vârful aisbergului. După două săptămâni constăți că toți vin cu multe găleți cu vopsea |1«Și mângălesc propriile activități de rahat pe ea!”

, CEX MIE| |--

i începeți să țineți un jurnal al orelor lucrate, la intervale de 30- i

*** 60 de minute (pentru instrucțiuni concrete, vezi paginile x - xx) ***

I J

Vă oferă o scanare a întregului corp, permițându-vă să depistați atât cancererele psihologice în toată regula (de ex. perfectionismul, munca în exces) precum și alte anomalii mai puțin maligne, cum ar fi timpul petrecut pe Internet căutând bilete la Coldplay sau pălăvrăgeala de afară, de la țigară.

– CEXMED ,

I Deveniți ganeri I

CEFKME 4

Niște articole extrem de inteligente arată că simptomele tulburării de stres post-traumatice (PTSD) pot fi diminuate jucând jocul video *Tetris* imediat după o traumă. Pare o nebunie, dar nu doar că e adevărat, ci și logica e impecabilă. Iată cum funcționează.

Pe de o parte, biologii care studiază neuroplasticitatea²¹ au

constatat că amintirile noastre simt „consolidate” sau stocate în creier pe perioada unui interval de aproximativ 6 ore. Pe de altă parte, cercetătorii cognitiviști au arătat că potențialul creierului de a consolida amintiri este limitat.

Dacă ținem cont de ambele aspecte, rezultă că o sarcină solicitantă pentru minte - cum ar fi *Tetrisul* - ar trebui, dacă vine în urma unei experiențe proaste, să concureze cu succes cu formarea unor imagini negative și astfel să preîntâmpine apariția unor flashbackuri traumatice.

Desigur că mecanismul nu funcționează doar în cazul traumelor; ci pentru orice experiență. Așa că, dacă te bântuie neplăcerile de la muncă și vrei să le ții în afara casei, de ce nu-ți scoți tableta în trenul spre casă?

„Cine s-ar fi gândit?” râde Andy. „O tabletă care să *blocheze* amintirile, în loc să le sporească!”

8. ȚINEȚI MINTE: SUFICIENT DE BUN E SUFICIENT DE BUN

După câteva luni, se naște copilul, care este hidos. E cel mai urât, mai oribil prunc pe care l-a văzut vreodată bărbatul. îngrozit, pleacă din maternitate și se duce la fermier să-l ceară explicații.

- Cum e posibil ca noi, cel mai frumos cuplu din lume, să avem cel mai urât copil din lume? urlă el.

- Păi să vezi, explică fermierul, poate că are de-a face cu faptul că era un piic... nu că s-ar fi observat foarte tare, dar era însărcinată când v-ați cunoscut.

Problema cea mai mare a perfecționismului o reprezintă caracterul său subiectiv. Orice ți-ai dori să reușești și se poate

mai frumoși copii.

Așa că bărbatul pornește în căutarea sufletului pereche, ha puțin timp după aceea, întâlnește un fermier cu trei fete trăsnet. Omul îi explică fermierului situația și îi cere permisiunea să se căsătorească cu una dintre ele.

Fermierul se arată înțelegător

- Păi bine, zice el, sunt dornice să se căsătorească, așa că ai venit unde trebuie. Uită-te bine la ele și alege-o pe care vrei.

Bărbatul se simte foarte norocos așa că iese la întâlnire cu prima fotă.

A doua zi fermierul îl întreabă cum a mers.

- Nu-i rău, zice bărbatul. Doar că e un piic prea... nu că s-ar observa foarte tare, dar e crăcănată.

Fermierul dă din cap iar bărbatul iese cu cea de-a doua fiică.

A doua zi, fermierul îl întreabă cum a mers.

- Nu-i rău, zice bărbatul. Doar că e un piic prea...nu că s-ar observa foarte tare, dar e șășie.”

Fermierul dă din cap iar bărbatul își încearcă norocul cu a treia fotă. Dimineața următoare se duce la fermier foarte încântat:

- E perfectă! exclamă el. E pur și simplu perfectă! Pe ea vreau s-o iau de soție! Așa că se căsătorec imediat.

părea perfect ție. Dar în ce măsură știi că ai privit toate fațetele? Adesea *crezi* că în sfârșit ai reușit, și dintr-o dată ceva apare din senin și schimbă totul. Toată munca aceea grea, toate orele pierdute ca să-ți iasă la fix... degeaba.

Chiar dacă reușești să obții un rezultat remarcabil, ai toate șansele să nu fii fericit. O să fie ceva care să-ți strice distracția. Ceva care te va face să crezi că te-ai fi putut descurca mai bine.

„Perfecționismul e pentru respectul de sine cam ce era Jimmy Savile²² pentru ocrotirea copilului”, zice Andy. „Ar trebui interzis. Și asta pentru că nimic nu e niciodată suficient de bun. La un moment dat te blochează. Nu poți să miști un deget deoarece ești înfricoșat că n-o să iei 100%.”

Ironia perfecționismului e că are multe imperfecțiuni ca strategie de lucru. E profund viciat. Dacă te gândești serios la perfecționism, n-o să devii niciodată perfecționist!

Perfecționismul e cancerul programului tău.

E o tumoare a timpului.

Cu cât petreci mai mult timp perfecționând un lucru, cu ill Al îți rămâne mai puțin timp pentru altele.

„Și”, după cum remarcă Andy, „adesea celelalte lucruri Hint mai importante!”

Formația Beatles știa asta încă de la începuturile lor în ihow-biz. Probabil că acesta a fost și *cel mai mare* motiv al lliccesului lor de-a lungul anilor și al faptului că moștenirea lor rezistă și astăzi.

- Cum se face că ați scris atât de multe cântece extraordi- llire? l-a întrebat un reporter uluit pe John Lennon.

- Fiindcă am scris destule cântece proaste! a replicat Unnon.

SFATURI PENTRU UN PSIHOPAT DE SUCCES

Suficient de bun e suficient de bun

Asta înseamnă că sunt doar vești proaste. Dacă e ceva bun la perfecționism, atunci acesta e faptul că orice perfecționist recunoaște că e perfecționist. Și încă nu am întâlnit un perfecționist care să nu vrea să se schimbe. Așa că, dacă descrierea

²² Prezentator TV din Marea Britanie, acuzat post-mortem de sute de cazuri de pedofilie.(n. trad.)

vi se potrivește, iată niște sfaturi simple pentru cum puteți începe:

CEsXMfH'

i înainte să începeți o anumită sarcină, încheiați un pact în | i sinea voastră să fiți mediocri i

i i

lCEHHJAICE^J

Acum câțiva ani, cântărețul Robbie Williams a trecut prin- tr-o perioadă în care suferea de trac, în ciuda statutului său emblematic. Cotitura a intervenit atunci când cineva i-a prezentat următoarea revelație: nu trebuia să fie extraordinar de fiecare dată când apărea pe scenă.

Dacă ești Robbie Williams, mediocru e suficient!

Pentru Williams afirmația aceasta a fost profund catharti- că și nu s-a mai uitat niciodată în urmă, o trăsătură comună a perfecționiștilor care au brusc revelația dihotomiei dintre a „fi suficient de bun” și „a fi cel mai bun tot timpul.”

„Cheia e să te hotărăști dinainte”, explică Andy. „Trebuie să fii agresiv din punct de vedere psihologic cu tine însuși și IĂ preiei conștient inițiativa. Astfel, *tu* vei controla situația și t | l vei impune voința *ta* asupra sarcinii, în loc să o lași să-ți dicteze starea de spirit.

Ține-te de ea și după câteva încercări o să constați că să fii mediocru e grozav... și că începTsă te simți și mai bine când începi să observi și alți oameni care «se chinuiesc prea tare». Nu e nimic mai urât pe lume!

Noi am fost învățați încă de la început în Regiment să fim temi, cenușii. Să nu ieșim în evidență într-o mulțime. Și, știi ceva, Kev? Uită de dreptul de viață și de moarte. Nu c nimic mai eliberator decât *dreptul de a plictisi de moarte pe cineva!*”

CEsXKED 1 I I

I Puneți ceainicul pe foc ■

li

lCEBffrAlI'

Napoleon Bonaparte a remarcat la un moment dat: „Motivul

pentru care i-am bătut pe austrieci e că ei nu pun preț pe cinci minute.”

Și Horatio Nelson a făcut o remarcă similară: „Timpul e totul; cinci minute fee diferența între victorie și înfrângere.”

Și e adevărat!

E uluitor câte poți face în cinci minute... dacă-ți îngădui.

„Și e uluitor și câte perioade de câte cinci minute sunt într-o zi!” râde Andy. „E bună disciplina asta cu cinci minute. Uneori îmi pun hârțoagele plicticoase pe masa din bucătărie - facturi, cheltuieli, chestii de genul - pun ceainicul pe foc și îmi propun să le termin până când dă în clocot. E un joc pe care-l joc de ani de zile și întotdeauna termin înainte **li** începă șuieratul.

Dar e și un antrenament foarte bun pentru minte. Te țiril în formă și flexibil. E un fel de cardio pentru creieț așa i«0in zis.”

E bun sfatul lui Andy. Pentru că din momentul în care, **11** fel ca el, veți începe să fiți gata din cinci în cinci minute, veți da gata absolut orice.

Așa că, de ce nu puneți ibricul la fiert și încercați?

„La urma urmei”, zice băiatul cu ceaiul, „ce-aveți de pierdut? în cel mai rău caz vă alegeți cu o băutură!”

, **CEARCEI** ,

I Uitați de „Despre ce e vorba?” **I**

■ întrebați-vă „Despre cine e vorba?” **I**

I I

1 CEEFKFARE 1

„Când ne antrenam pentru admiterea în SAS”, îmi povestește Andy, „unul dintre sergenții de la instrucție din Hereford ne-a spus ceva ce nu voi uita niciodată.”

El a zis:

Dacă încerci să intri în SAS ca să faci pe plac sau să impresionezi pe altcineva, ai face bine să-ți faci bagajele și să te cari, de pe acum. Pentru că nu o să faci față. Pentru că o să vină o vreme când lucrurile o să devină atât de dificile, încât nu o să te doară în cur de nimeni altcineva decât de tine. Ca să poți intra în SAS trebuie să-ți

dorești asta cu adevărat. Și trebuie să vrei asta.

Nu pentru fata cu care ai făcut dragoste la bal ucum mulți ani și care își etalează încă marfa pe ritmul melodiei I Will Survive pe ringurile de dans din mintea ta.

Nu pentru profesoara care-ți spunea constant că ești de rahat și te pedepsea.

Trebuie să o vrei PENTRU TINE.

Cuvintele aceluși sergent de instrucție mi-au rămas și mie III minte. Pentru că avea dreptate. Nu doar în privința admiterii în SAS, ci și despre urmărirea oricărei forme de excelență. Dacă zgăriem puțin suprafața, constatăm că perfecționiștii, •pit? deosebire de surorile Arethei Franklin, nu „se descurcă linguri”.¹⁸

Aceștia încearcă însă întotdeauna să se ridice la nivelul N|leptărilor altora. De regulă din copilărie. Vreun părinte sau Kiufcsor care le sufla în ceafa de fiecare dată când se așezau în calculator

Așa că data viitoare când mai deschideți Keynote sau orice altă aplicație, gândiți-vă o clipă și întrebați-vă: „Cine este stăpânul meu invizibil?”

Și apoi, când aveți răspunsul, zice Andy, „spuneți-le să se ducă dracului înapoi de unde au venit!”

, CESĂ WCED .

I Puneți un prieten să seteze un cronometru. I

II

¹CEFKTAICE

Asta e foarte simplă. Dar funcționează de minune. Cheia e, desigur ca prietenul să seteze cronometrul, nu voi.

¹⁸ Aluzie la melodia *Sisters are doing it for themselves* (engl.) (n. trad.)

Așa că, dacă tocmai urmează să începeți ceva legat de lucru, rugați un coleg să vă scoată din priză după o jumătate de oră (sau o oră, depinde de natura lucrului) și să vă scoată la o cafea, ceva.

Ei se vor uita atent la ceas așa că nu o să vrei să le slăbiți autoritatea cu prostii de genul „mai stai doar cinci minute”,

comentează Andy.

Și are dreptate. Asta e minunat. Te întorci la școală, setat pe stilul „examene”.

- Cum se zicea?

- Dracu mai știe, zice Andy.

- Terminați propoziția pe care ați început-o și apoi puneți pixurile jos... Aveți încredere! O să vă doară cam 15 minute. Dar asta e tot.

- Dacă e să fim prudenți, adaugă Andy, mai ales la primele încercări, înainte să te duci după cafea, închide ceea ce făceai în momentul ăla și deschide o altă sarcină, ca să poți y începe de la zero când te întorci la birou, cu ceva complet diferit.”

r_ **CESXMCED**

*** Faceți un plan și respectați-l ***

u a

Asta e și mai simplu!

„Știi, că veni vorba de examene”, i-am zis lui Andy, „ai fi uimit cât de mulți studenți nu obțin notele pe care ar fi capabili să le obțină, dar nu din lipsă de capacitate academică sau ceva de genul ăsta, ci din cauza unei planificări deficitare. Și culmea ironiei, problema asta apare de regulă la cei buni. Ei cunosc materia, dar problema e că nu pot să distribuie optim ceea ce știu într-un cadru dat de trei eseuri în trei ore.”

Tiparul e tipic. Eseul nr 1 are șapte pagini, e scris într-o oră || douăzeci de minute și e genial. Dar eseul nr 3 are două pagini (Ic mizerii incoerente îndesate în ultimele douăzeci de minute, lliotiv pentru care nota finală e în intervalul „așa și așa”.

Foarte frustrant!

Dacă ar fi putut să termine primele două eseuri mai repede și să-și distribuie talentul echitabil, s-ar fi descurcat. Dar nu U ll putut. în schimb, au petrecut și timpul pe care nu-1 aveau i'll două întrebări supraevaluate de la început și, când a venit momentul să plătească chiria la a treia, portăreii băteau la ușă |1 s-au panicat.

La muncă, la fel ca la examen, capacitatea și organizarea merg

mână în mână, ca Noel și Liam când vine vorba despre performanță și productivitate. Unul ,nu poate fără celălalt.²³

APTITUDINI BUNE IE ORGANIZARE

PERFORMANTA PE miM HIA soi-ofTiw . omm

CAF AGITATE SĂZUTĂ CAPACITATE UPICATI

hf7mi| **MIM**

PEOT SBI-OrailA

APTITUDINI PtoASTE DE ORGANIZARE

OMOTffiui otttiaifcaioasiuH

Iată de ce e atât de important să aveți un plan concret în fața ochiloț fie el unul simplu, precum cel de mai jos.

„Așa ai putea”, sugerează Andy, „ să consideri că fiecare zi este un examen. Nu trebuie doar să desenezi linii, liniile respective te ajută să-ți împărți zilele în compartimente cu eliberare programată a «problemelor» care să-ți permită să-ți dozezi *propriul* talent cât mai eficient. Timpul e ca un unt de arahide, el trebuie aplicat Uniform. Sau, cum spunem noi în Regiment: câte-o milă e corvoadă, câte-un iard e tot greu, h centimetru e o bagatelă.”

	I						
	u	L	N	N	J	V	S
	m	un	ar'	ie	oi	in	âm
0							
6:0							
0							
0							
7:0							
0							
0							
8:0							
0							
0							
9:0							
0							

²³ Aluzie la frații Gallagher Noel și Liam, membri ai trupei britanice Oasis, (n. trad.)

1 0:0 0							
1 1:0 0							
1 2:0 0							
1 3:0 0							
1 4:0 0							
1 5:0 0							
1 6:0 0							
1 7:0 0							
1 8:0 0							
1 9:0 0							
2 0:0 0							
2							

1:0 0						
2 2:0 0						
2 3:0 0						
2 4:0 0						

E VORBA POAR PE PBNAF UNIU O DIAGRAMĂ SUFLĂ CA CEA DE FAȚĂ III PERMITE SĂ-ȚI „DOZEZI TALEHTUL-PEHTRU WE „RROBIBIBr ZILEI PE MANILA OPTIMĂ

I. MAI PRESUS DE ORICE... MENȚINEȚI-VĂ PROGRAMUL INTERESANT

Unde te uiți Ia meciul cu Costa Rica de mâine? întrebă **Alldy** în timp ce intram într-un bar plin de tricouri de la (Jupa Mondială. Poți să treci pe la mine dacă vrei.

Eu dau din cap și comand câteva beri.

- Eu n-o să mă pot uita nicăieri, omule, îi spun, uitân- dli*mă în pahar Am un nenorocit de seminar Andy are o expresie demnă de un tablou. în lumea milei și a compasiunii, **p** cum ceea ce era Cyril Smith²⁴ în lumea parapantei.

- Ești o marionetă! râde el. De ce?

- Mi l-am prins în orar cu luni în urmă”, îi răspund lliuinte să știu când joacă Anglia. M-am gândit să amân, dar..

- Dar ce?

- Dar nu pot, spun eu. Vorbesc în fața grupului de sprijin ill Celor care Amână.

OK, a venit vremea mărturiilor De câte ori nu v-ați găsit tntr-o situație de acest gen? Acum vreun an sunau grozav:

- *Călătorie eu Curostar*
- *biscurs inaugural*
- *Onorariu generos*

• *O alocare a cheltuielilor nai nuit decât adecuată-*

Desigur că vei spune da, ar fi o nebunie să refuzi.

Dar ce se întâmplă? înainte să-ți dai seama, într-o încurcătură pe banda de viteză a relativității cuantice, timpul s-a comprimat dintr-o dată la o lună, apoi a redevenit mare de o zi.

Și ce crezi?

• **Discursul nu l-ai scris**

• **N-ai intrat încă pe booking.com**

• **Tot nu ai anulat vizita la showroom-ul de bucătării (și nici n-ai anunțat vestea proastă jumătății tale).**

• **Tot nu l-ai întrebat pe Enrique dacă vrea să prezideze întâlnirea trimestrială de vânzări în lipsa ta (mult noroc cu asta, apropo: e din Costa Rica!).**

E un dezastru total.

Ca și data trecută. Și data de dinaintea ei. Și doar tu ești de vină. Cum naiba fac să nu mi se mai întâmple asta?



SFATURI PENTRU UN PSIHOPAT DE SUCCES

Mentineți-vă programul interesant

Pucă-l ascuți pe Andy, răspunsul e de fapt la îndemână. Toiul s-ar rezuma la o întrebare foarte simplă, pe care și-o pune de ani de zile... încă de când apariția Bravo Two Zero i-a transformat programul - și viața - într-un fișier Excel încărcat (Ic ședințe de consiliu, filmări, conferințe și vizite în penitenciare (într-o bună zi o să se inspire de la irakieni și n-o să-i mai dea drumul nenorocitului).

Îl las să explice:

„De fiecare dată când cineva mă invită să iau parte la o activitate”, zice el, în timp ce ne cărăm băuturile înapoi în spate, la grădină, „chiar dacă e peste un an, mă întreb AȘ L'ACE-O MĂINE?”

E atât de simplu. Doar patru cuvinte magice. Nu «aș fe- ce-o într-o zi abstractă, nespecificată, undeva în viitorul nedelenninat, vag?» Ci: «aș renunța la ce fee mâine ca să fee în schimb

asta?»

Ori de câte ori mă apuc de ceva, stau și mă întreb sincer:

• **Cât mă plătesc? Merită să-i trag țeapa doamnei pe ziua de mâine și să-mi facă viața amară următoarele săptămâni pe tema noii bucătării?**

• **Cât e de important? Suficient de important să-l las pe cretinul ăla trădător de Enrique să-mi țină prezentarea mâine și să-l rog să mă salveze?**

• **Cât de atrăgător e? Merită să ratez meciul cu Costa Rica de mâine?**

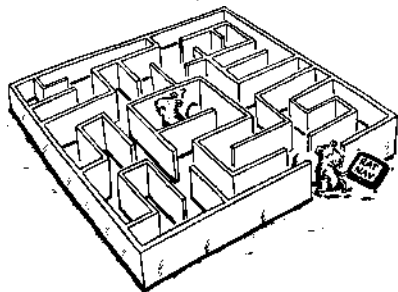
„Cu alte cuvinte, din momentul în care mail-ul îmi fuui *cling* și deschid o nouă cerere, scot din minte data precizai! și o înlocuiesc cu ziua de mâine. E uimitor cât de mult poate un simplu cuvânt să lămurească și să cristalizeze tt> tul. E ca la școală, când aveam o ecuație foarte lungă |1 complicată și dacă adăugam un x aici și un y acolo, devenii foarte simplă.”

- Se cheamă factorizare, îi spun.

Andy se uită la mine cu privirea goală.

- Da? zice el. Atunci factorizează *asta* tocilarule! Bilet li finala Cupei Mondiale? Da, aș lăsa baltă prezentarea de mâl« ne și l-aș lăsa pe Enrique să ia meritele. La naiba, aș scrie cu mâna mea numele lui pe fiecare slide nenorocit! Să filmez cu Scarlett Johansson în Hotelul de Gheață din Suedia? Dă-o naibii de bucătărie, amice, unde-mi sunt izmenele? Atelier la grupul de sprijin al Celor care Amână? Acuma *tu* ce crezi? Titlul spune tot, nu-i așa? O să-ți dea toți țeapă să se uite la Rooney și Gerrard!

CUM SĂ MUNCEȘTI MAI INTELIGENT, NU MAI MULT





„Una din poveștile mele favorite”, îi spun lui Andy în timp ce reflectăm asupra întâmplărilor zilei în bufetul plin **do** crom și culori al unei companii unde am fost invitați **no** cea despre marele matematician german Carl Friedrich Gauss.”

Când Gauss avea doar șapte ani, profesorul le-a dat lui și colegilor lui o problemă de rezolvat. Trebuiau să adune toate numerele între 1 și 100. Profesorul credea că o să le ia tot restul orei dar Gauss a ridicat mâna după doar 20 de secunde.

- Cinci mii cincizeci, a zis el.

Profesorului nu-i venea să creadă.

- Cum de ai calculat așa repede răspunsul? l-a întrebat el.

Copilul de 7 ani a început să-i explice:

$$100+1=101...$$

$$...99+2=101...$$

$$...98+3=101...$$

- Vedeți, zise el. E un tipar. între 1 și 100 avem

30 de perechi de numere a căror sumă e 101. Așa că răspunsul trebuie să fie 50 x 101. Mică cinci mii cincizeci.

Andy soarbe din obișnuita lui cafea complicată, dezastruoasă dirt punct de vedete caloric și foarte fierbinte: de data asia, un latte

machiatto venti slab cu ochi roșii umezi și patru porții de sirop.

- îmi place, dă el din cap. Și știi ceva? Motivul pentru care e atât de puternică e că toți avem ceva de învățat din ea.

- Ce anume, cafeaua ta? îl întreb.

îmi aruncă Privirea.

Din fericire însă, de data asta s-a rezumat la privire.

- Siguț o să reușești până la urmă chinuindu-te. Adunând fiecare număr Daț dacă ai investi un pic de timp într-o altă perspectivă - dacă ai munci mai inteligent în loc de mai mult - nu doar că ai termina mult mai repede, ci ai fi și mult mai fericit la final. Andy are perfectă dreptate.

Iată câteva date statistice năucitoare. În scurtul interval cât ți-a luat să citești începutul acestei secțiuni:

- **S-au vândut 6.400 de telefoane mobile**
- **S-au fabricat 1.100 de calculatoare**
- **S-au pompat 120.000 de barili de petrol**
- **S-au postat 1.050.000 de mesaje pe Twitter**
- **S-au făcut 5.800.000 de căutări pe Google**
- **S-au fumat 21.400.000 de țigări**
- **S-au trimis 300.000.000 de e-mailuri**

Morala poveștii?

„Dacă ai o idee”, zice Andy, „nu te moșmondi. Ține-te de ea! Pentru că sigur nu ești singurul care o are!”

E cam de speriat, nu-i așa?

De câte ori nu ați urmat parcursul obișnuit - ați participat la ședințe, ați ținut prezentări, ați răbdat analiza minuțioasă a fiecărei clauze minuscule - doar ca să aflați mai târziu că dacă ați fi făcut X înainte de Y toată operațiunea ar fi fost mult mai ușoară?

Dacă începe să vă sune cunoscut și vedeți deja niște tipare de-ale voastre aici, atunci de ce să nu încercați următoarele sfaturi, pentru a mai schimba puțin lucrurile?

După cum îmi spunea Andy la un moment dat: „în lupte e un slogan vechi, Kev. Ția MARI îi bat pe cei MICI. Dar știi ceva? Din experiența mea, Ția RAPIZI îi bat pe Ninândoi!”

1. STABILEȘTE PRIORITĂȚILE

Stephen Hawking stăpânește poate foarte bine conceptul dl Timp, dar președintele Statelor Unite, Dwight D. Eisenhower stăpâna Gestionarea Timpului.

Acesta ar fi afirmat cândva „dacă totul e o urgență, atunci nimic nu mai e o urgență.

„Ce bine că nu s-a făcut pompier”, zice Andy.

Eisenhower a mai spus ceva:

„Deciziile cele mai urgente sunt rareori și cele mai im« portante.”

Avea dreptate în ambele afirmații.

Capacitatea lui Eisenhower de a fi mai eficient decât ori» care alt contemporan al său a rămas moștenire nu doar în politică, ci și în management Matricea Eisenhower pe care o puteți vedea mai jos, este un ghid genial de simplu pentru a vă structura munca. Rămâneți fideli principiilor sale elementare și veți scăpa de mai multe mizerii de pe biroul vostru în mult mai puțin timp.

IIINHĂIT

FĂ-4 ACUM (DE EĂ. CRIZE, TERMENE HUITA)

■ UKENT

DĂ-LE ADORA (DE EX» ÎNTRERUPERI ÎNTÂMPLĂTOARE, UNELE APELURI ȘI ȘEDINȚE

HUE DE TINE (DEEX.

MSTMCIIE)

NU EURGEKT

FĂ4E MAI TÂRZIU (DE DU MĂRUNȚIȘURI, LUCRURI CARE IROSESC TIMPUL)

IEiwonM *

MATRICEA HSENOWER



SFATURI PENTRU PSIHOPATII DE SUCCES

Gestionarea Timpului

Așadaț e o modalitate prin care să faci lucrurile mai repede | i mai bine? Nu tocmai. MAI REPEDE și MAI BINE sunt doar patru cuvinte în spatele cărora se află foarte multă știință, Iată și altele:

r CESXMCED

I întrebați-vă ce ar face Eisenhower? I

'CEEFHJARE'

„Am întâlnit atât de mulți manageri de top”, îmi spune Andy, „care sunt dislexici din punctul de vedere al timpului. Dacă ne gândim la litere și cuvinte ca la niște ore și zile, atunci încurcă absolut orice. Ajung să sune într-o parte când voiau să vorbească de fapt în alta. Ies la băute cu «omul de pe teren» din Bruxelles, în loc să-l scoată la cină pe expertul UE în legislația mediului. Tot soiul de oameni.

Ai fi surprins cât de mulți au probleme cu interpretarea timpului. La capitolul ăsta au rămas la vârsta de șase ani!”

îmi place această analogie cu „citirea” timpului. O prietenă care predă la școala primară face un exercițiu cu elevii ei care oferă neliniștitilor copii de șase ani o lecție de citire a timpului pe care nu o să o uite niciodată — vezi pagjna următoare.

Ca și cititul obișnuit, unora le vine mai ușor să citească decât altora, și cu toții ne mai împiedicăm din cauza unui cuvânt din când în când. Dar dacă vrei să citești întotdeauna cuvântul exact (sau ora exactă), există o soluție. Orice sarcină aterizează la tine pe birou, înscrie-o imediat într-unul din cele patru compartimente ale Matricii Eisenhower și apoi întreprinde acțiunea potrivită.

„Ideal ar fi”, adaugă Andy, „să începi fiecare săptămână de la zero. O matrice goală. Chiar și secțiunile non-urgente trebuie curățate regulat.”

r CESXBGJ ,

i Dacă vrei să vă pricepe[^] la afaceri, trebuie să aveți nas i

i pentru asta. i

i Dar dacă vrei să fiți cu adevărat bun, trebuie să vedeți J

i dincolo de nas! i

i i

„Dar eu lucrez bine sub presiune. De fapt, sunt *atât* de bun sub presiune încât am momente când amân intenționat pentru a crea acea presiune!”

Chiar dacă nu vă vine să credeți, cele de mai sus au fost spuse

de. un avocat celebru din Londra. Când am auzit nu eram siguri dacă să-i recomandăm să facă tratament sau să se apuce de stand-up... până când ne-am dat seama că, de fapt, ceea ce spusese el închidea o mare înțelepciune.

Pentru mulți dintre noi însă, presiunea e ceva de evitat pe cât posibil, deși puteți constata din figura de pe pagina următoare că absența presiunii poate fi la fel de dăunătoare performanței: presiunea are și ea, ca orice altceva în viață, un nivel optim.

*** USTX DE LUCIU CÂT PE REPEPE POȚI**

Materiale: hârtie aiictando, creion, carioci. Instrucțiuni-

1 1. Citește până la capăt înainte să începi.

2. Ia o foaie dictando și pune-o pe birou.

3 3. Începând de sus, numerotează fiecare rând de la 1 la

.1

Pe rândul 1, scrie-ți numele

-5. Pe rândul 2, scrie numele persoanei care stă cel mai aproape de tine.

-36. Pe liniă 6 desenează stele folosind o carioca albastră.

7. în centrul hârtiei, desenează o cutie.

3 8. împarte cutia în patru părți egale cu un creion maro 8
Colorează secțiunile cutiei în albastru, portocaliu, galben și roșu.

-3 10. Scrie numărul de frați și surori pe care-i ai în dreapta
—, cutiei.

11. întoarce hârtia cu susul în Jos

12. Scrie data de azi.

8. întoarce alin nou hârtia cum trebuie.

3 W. Pe rândul 3, alesenează o mică imagine a mâncării tale preferate.

U>. Pe rândul scrie numele unui câine, fie a! tău, sau a!

3 altcui/a.

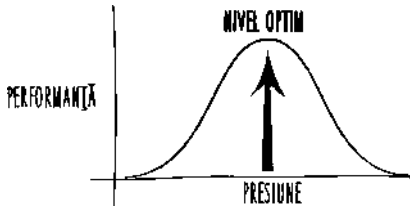
16 Pe rândul S>, desenează stele cu o carioca portocalie, ta fel
cu cele de pe rândul 6.

—, 17. Pe rânalul 7, scrie un cuoânț cu Utere mari care să descrie oreamea de azi.

18. Pesenează fie soarele sau norii sub cutia alin mijloc fi. înalocie foaia de hârtie în patru.

20. Scrie numele pe exterior.

21. Ignoră ce scrie de la 2 ta 20 și bucură-te de ceilalți care lucrează degeaba.



Prea nmitô presiune nu e hună, cu siguranță, dar nici prea puțină „Știi, când oamenii se gândesc la SAS, primul lucm cai le vine în minte de regulă e o imagine cu oameni îmbrăca în negru care coboară pe fiinii în clădiri în flăcări”, îmi spun Andy. „Daț de fapt, ăsta e doar unul dintre aspectele muncii partea cu Urgent și Important.

Mai sunt multe alte aspecte care se încadrează la *Impo tant dar nu Urgent* pe care, dacă le faci la timp, poți opri c lucrurile să intre în zona de *Important și Urgent*.

Cum ar fi adunarea informațiilor de exemplu. Sa «ochiul și timpanul», când iei legătura cu comunitățile 1(cale, de la fața locului, pentru a le câștiga încrederea și a 1 aduce de partea ta.”

Ceea ce spune Andy este, desiguț la țintă... și avem c toții ceva de învățat din asta.

Majoritatea oamenilor se concentrează asupra lucrurile care sunt atât *importante*, cât și *urgente*: lucrurile care trebui făcute imediat, dacă nu viața lor o ia la vale. începeți îns să impuneți disciplina de a rezolva problemele important înainte să devină urgente, pentru a vă concentra ceva mai mu atenția asupra hotărârilor strategice, pe termen lung, și ve HNlitula cât de curând că încep să apară spații libere într-un pujiun care altădată era ocupat de sus până jos.

Desiguț dacă ești ca prietenul nostru avocat, și chiar pre- ifi locuiești în cartierele agitate ale Timpului în fiecare zi, dUilci e

totul în regulă. Ferește-te doar de crahurile imobilia- N25 frecvente din acel cartier ca o oală sub presiune.

CEsntCEP ,

I 20:20 coduri pentru vizibilitate perfectă I

I 20:80 coduri pentru previziune perfectă I

I I

' CE EFECT AIE '

În 1906, economistul italian Vilfredo Pareto a făcut o observație uluitoare: 80% din terenurile din Italia era deținute (Îr 20% din oameni.

El a mai făcut o altă descoperire ciudată chiar în grădina lui: 20% din păstăile de mazăre conțineau 80% din boabe.

După cum era de așteptat, acest tipar misterios al distribuției a început să atragă atenția, iar în ultimii ani, principiul Pareto a fost aplicat în toate domeniile (80% din vânzări Învin de la 20% din clienți) la IT (Microsoft a constatat că 10% din erorile de sistem puteau fi eliminate prin eliminarea celor mai frecvente 20% din defectele software).

Nu e poate de mirare că și la locul de muncă întâlnim niște frecvențe de tip 80-20, cum ar fi:

Consecințele sunt limpezi ca lumina zilei.

„Mai întâi”, zice Andy, „trebuie să-ți dai seama ce sarcini ; constituie acel prim 80% și să le rezolvi cu prioritate. După care trebuie să-ți dai seama care sarcini din acel 80% sunt ace- ' leași cu cele din cele 20% care produc 80% din rezultate -¹ iar acestora trebuie să le acorzi prioritate *maximă*.”

; 00% DIN

; SARCINI CARE POT FI TERMINATE ÎN

\20% DIN TIME

¹ 25 80% din sarcini pot fi terminate în 20% din timp.
• 80% din rezultate provin din 20% din sarcini.



20% DIN \ SARCINI CARE ! GENEREAZĂ 00% I DIM REZULTATE /

teistă un grup M'ct de elită, de sarcini care constituie WerMJ Gold ai prograndui de wuncă și care ar trebui procesate cu prioritate |

2. ORGANIZEAZĂ

Eram vara trecuta cu Andy pe malul de sud al râului și beam niște beri în liniște când, dintr-o dată, începe să se audă un Ncârțâit de vioară la câțiva metri de noi, produs de un vagabond.

Hai să reformulez. *Eu* beam liniștit niște beri. *Andy* se chinuia cu ceva care părea a fi o gumă de mestecat lichidă: lin cocktail denumit Shirley Temple (îl cred pe cuvânt).

Acum câteva luni s-a hotărât să nu mai bea alcool și, în stilul său caracteristic, a strâns atât de tare cureaua încât 50 *Shades of Grey* pare a fi un joc de-a croșetatul. Nu mă plângeam, însă. Era amuzant și așa. Și în felul ăsta nu trebuia afl-1 duc până acasă și să-l învelesc, să-i dau plosca cu One Direction și revista *Beano* ²⁶. Puteam să stau până dimineța.

M-am îndepărtat de subiect. înapoi la boschetar Arăta ca un Nigel Kennedy²⁷ și cânta ca Nigel Farage²⁸. Nu e o combinație bună. Nu zic că era chiar prost, dar dacă ar fi fost pe Titanic, bărcile de salvare s-ar fi umplut mai repede decât Luis Suarez²⁹ la un grătar fără limită de porții.

- Știi, mă întorc către Andy în timp ce soarele de seară «prinde orașul în vest, a apărut un articol acum câțiva ani despre un studiu al violoniștilor de elită. Mai exact, ce-i face pe aceștia diferiți de violoniștii foarte buni. Și au constatat că...

- Că nu beau șase cutii de Tennent³⁰ înainte să se apuce de Chopin? zice Andy.

²⁶ Benzi desenate britanice pentru copii, (n. trad.)

²⁷ Violonist britanic, (n. trad.)

²⁸ Politician ultra-naționalist britanic (n. trad.)

²⁹ Fotbalist Uruguayan, (n. trad.)

³⁰ Bere scoțiană (n. trad.)

— *Pe lângă asta, continui, ei nu exersează mai mult dcc|| cei buni, dar când exersează, o fee mai inteligent. Ei extt sează cu o CONCENTRARE sporită și, pentru a folosi termen tehnic, PREMEDITATĂ. A, și pe lângă asta și doi® mai mult! «*

Andy dă din cap. A

- Exact așa funcționează și Regimentul, spune el. 1‘
- Cum, vrei să-mi spui că stați cu orele și lucrați diferii! tehnici de somn? zâmbesc eu. 1

Andy ia o gură din siropul lui de tuse.

- Nu chiaț zice el. Dar ne pricepem de minune să ft chidem *guri*, amice! Nu, în Regiment nu există antrenamnd la întâmplare, de dragul antrenamentului. Sê repetă exerci| prestabilite, țintite, având în minte obiective concrete: pent! unitatea CRW [război contra-revoluționar], tehnici de evaeul re a încăperilor în eventualitatea unei luări de ostatici. Adio! nu trebuia să fi fost în SAS ca să-ți dai seama de asta, Kfl Dacă vrei să fii mai bun, nu te concentrezi doar asupra lucrț rilor la care ești deja bun. Te concentrezi asupra celor dificili Complicate. Cele care-ți dau un avantaj.

Și da, pentru că genul ăsta de lucruri te solicită mai mu decât cele fecile, odihna *joacă* un rol esențial.



SFATURI PENTRU PSIHOPATII DE SUCCES

Oiganizează

ATKEN-ȚIE!

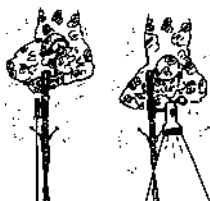
Șl iți de ce lumina dintr-un LASER e mult mai puternică decât cea a unei LANTERNE? întreabă Andy. Deoarece fo- IINII care alcătuiesc lumina laser mărșăluiesc cu toții în ritm litre un singur punct de întâlnire bine definit, ca o armată lilnc instruită.

- Cum adică, un fel de infanterie ușoară? zic eu.

Andy își drege vocea.

- Fotonii lanternei însă sunt ca niște bețiivi care ies din lltir la ora închiderii în drum spre șaormerie. Se mișcă hani Ic, se abat încoace și încolo, peste tot. Ei bine, și mintea noastră funcționează

tot așa. Dacă-ți aliniezi toate gândurile să mărșăluiască în formație și le dai un punct clar de întâlnire, vei avea puterea laserului care taie suprem problemele.



Dar dacă de fiecare dată când vă așezați la birou le dați cârdul de credit psihologic și le I ANII ți să-și facă de cap, atunci până la ora cinci n-o să vă alegeți decât cu cea mai mare mahmureală din lume.

A venit momentul pentru puțin antrenament elementar..

I Hu stati pe IOC...FKEȚI CEW '

'CEEFTARE J

„Am început așa că o să și termin.”

Ăsta e mottoul show-ului popular de cultură generală *Mastermind*. Acest motto sintetizează însă foarte eficient o regulă fundamentală a comportamentului uman, descrisă de ceea ce psihologii au denumit efectul Zeigamik.

Efectul Zeigamik se referă la gândurile invazive care ni se strecoară în cap atunci când ne apucăm de o treabă, dar nu reușim să o ducem la capăt. Considerăm adesea că aceste gânduri sunt atât de respingătoare încât, pentru a scăpa de ele, ne întoarcem la treaba respectivă pentru a o îndepărta de pe biroul nostru mental. Subiecții unui studiu au primit, spre exemplu, un set de jocuri de stimulare a creierului pe care să-l rezolve, dar nu și suficient timp pentru a-l termina.

În mod incredibil, 90% dintre ei s-au reîntors la puzzle-uri după terminarea studiului. Se pare că e în natura omului să termine ceea ce începe.

„Motiv pentru care”, după cum remarcă just Andy, „nu ne place să lăsăm un film neterminat. Ne place să știm cum se termină.”

La drept vorbind, efectul Zeigamik este destul de folositor Putem

să ne folosim de el în avantajul nostru. V-ați întrebat vreodată de ce vă prefecți dintr-o dată că aveți activitate - vă curățați sertarele sau vă reorganizați colecția de DVD-uri - când aveți ceva MARE și IMPORTANT de făcut?

Asta e din cauza creierului vostru care este, la bază, o pisică speriată. MARE și cu IMPORTANT o fee să se supună cu forța chiar înainte să începeți. Și ca toți huliganii, MARE și cu IMPORTANT amenință și se dau mari pentru g VfI convinge să faceți ce vor ei - de aceea la toate proiectele IHflri cu care vă confrunțați nu vă imaginați niciodată părțile llinple, și le vizualizați întotdeauna pe cele mai grele.

Concluzia?

„Mergeți mai departe!” zice Andy. „Pentru că odată ce porniți, nu veți mai vrea să vă opriți. Înfrunțați huliganii și o ifl vedeți că o s-o ia la fugă. Puteți însă și să vă ușurați mult llhiația. Aminteam uneori, pe vremea Regimentului, principiu! GOD³¹:

- **CURAJ**
- **ORGANIZARE**
- **HOTĂRÂRE**

„Cu DUMNEZEU de partea voastră puteți să cuceriți aproape orice, dar nu trebuie, desigur să mergeți întotdeauna pAnă la capăt. Depinde de situație. în cazui de față, de exemplu, cu puțină organizare puteți modifica probabilitatea de a VÛ bloca într-o etapă preliminară cu mult în favoarea voastră. Așa că, în noaptea dinainte de ziua în care plănuiți să începeți proiectul:

- **Strângeți toate lucrurile de care veți avea nevoie.**
- **Pregătiți-vă spațiul de lucru.**
- **Creionați o listă de acțiuni de întreprins.**

Cu alte cuvinte, înainte de proiect, nu vă concentrați asupra motivației de a-l face. Concentrați-vă, în schimb, să-l faceți cât mai ușor cu putință. în scurt timp veți fi deja la jumătatea lui.”

;CESX FACED ;

i Considerați că fiecare zi e un șir de evenimente de parcurs l * mediu. Nu un maraton.

ICEEFKTARE ¹

Tatăl meu știa în profunzime efectul Zeigamik, îi zic lui Andy. El a suferit de maladia Parkinson și una dintre problemele mele acestei boli este că ți-e greu să declanșezi mișcări. Daț odată ce le-ai declanșat, nu le mai poți opri. Comutatorul din creier e ars.

Într-o bună zi, tata se ducea la magazin, când vede un autobuz care se apropie. E la ceva distanță de stație, dar oricât se străduia nu putea să-și miște picioarele. Șoferul de autobuz îl vede și simte că are probleme, frânează și se oprește la vreo 50 de metri în fața lui.

În cele din urmă, tata se pornește, iar șoferul văzând în retrovizoare că aleargă și se apropie din ce în ce mai mult îi deschide ușile... tata trece însă pe lângă autobuz.

- Nenorocitele, îți bați joc! nrlă șoferul când îl prinde mai sus, pe drum. De acum încolo nu te mai iau în niciun autobuz pe care o să-1 mai conduc! Tata i-a arătat degetul.

- Nu pot să mă opresc, bă puță! îi strigă el înapoi, continuând să alerge pe Old Kent Road spre Asda, ca un soi de Forrest Gump în varianta Peckham.

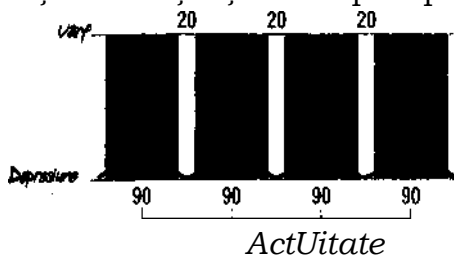
Andy moare de răs când îi povestesc asta.

- Ce dracului, Kev! bolborosește el. Taică-tu s-ar fi descurcat de minune la recrutarea în SAS. Știi ceva însă? Cu toții avem de învățat ceva din asta. Să te apuci de ceva e una. Să știi când să te oprești e cu totul altceva. Și ambele sunt la fel de importante. Andy are, desigur; dreptate. Și există și dovezi științifice în sensul ăsta.

Un studiu comandat de Institutul de Cercetare în Științe Nodale și Comportamentale al Armatei Statelor Unite arată **dl** ciclul optim de activitate muncă-odihnă constă în sesiuni **lit că** te 90 de minute întrerupte de perioade scurte de odihnă **Hire** să nu depășească 15-20 de minute.

Acesta este ciclul care se mulează cel mai bine pe ciclurile noastre energetice naturale - ceea ce tehnic se numește ritmul vital

ultradian³² - permițându-ne astfel să lucrăm *cu* ceasurile noastre interne (și nu împotriva lor cum este de obicei cazul) pentru a ne menține atenția și a ne spori productivitatea.



Cidul nostru energetic natural: cum putem să folosim ce! mai bine minutele dintr-o zi

Pe lângă asta, el corespunde și metodei de exersare illil¹ nită cel mai frecvent la violoniștii de elită de mai devreme 90 de minute de repetiții intense, urmate de un sfert de (> | | de inactivitate.

„Până la urmă, nu e așa de greu”, zice Andy. ' „Sportivii **dt** top nu se antrenează șase ore pe zi fără pauze, nu? Din contl^ pentru ca să se asigure că obțin maximul de la ei, își împart **dIM** rerea în trei sesiuni, poate de două ore fiecare. E de bun siită E mult mai ușor să dai 100% dacă știi că te așteaptă o pauzlf

Așa că acum știți. Nu alergați. Pedalați!

A

r (JNfAJP t

* **Veți munci curat I**

¹ I

L ,

Acesta pare a fi capitolul despre basme cu președinți g Statelor Unite... iată unul cu Calvin Coolidge, de data asta Intr-o bună zi, Coolidge și soția se aflau într-o vizită cu ghi< la o fermă. Intrând în cotețul găinilor; Prima Doamnă estt impresionată de libidoul nelimitat al cocoșului. Pe lângă el || Tiger Woods pare un fel de Donny Osmond. i

- Cât de des face asta? întreabă ea ghidul. 1

- A, de zeci de ori pe zi, răspunde ghidul. ¹

Soția lui Coolidge e uluită. i

- Spune-i președintelui când vine, zice ea. ¹

La puțin timp după aceea Coolidge primește vestea.

- Aceeași găină de fiecare dată? întrebă el.

- A, nu, domnule Președinte, zice ghidul, De fiecare dată altă găină. Președintele zâmbește.

hwnsmite-i asta d-iei Coolidge, zise el.

AiTHitfl anecdotă, aparent adevărată, este bine cunoscu- M |Mliologilor. Ea dă numele unui fenomen psiho-fiziologic IH1* documentat, efectul Coolidge.

I'.fectul Coolidge - care a fost de altfel observat la toate 2w lile de mamifere, nu doar la fotbaliști - descrie ce se în- lliplA când un mascul este confruntat cu un partener proas- pAI dc nex imediat după ce... s-a achitat de o astfel de datorie.

Masculul prezintă un apetit sexual reînnoit.

tlilr-o măsură mai mică, efectul explică și motivul pentru ♦ari' copiii nu-și mănâncă legumele dar ar mânca găleți de highcpită sau, după ce ne calculăm impozitele ne simțim ețHll/.iiti, iar zece minute mai târziu ne reanimăm pe terenul IN> |(Mică.

O schimbare e la fel de bună ca o odihnă!

Poate nu e atât de surprinzător însă Andy beneficiază de pe Uf llia efectului Coolidge de ani de zile. Dar nu de maniera în caic nți putea crede, așa cum se străduiește să demonstreze. 1(1 s-a folosit de efect pentru a-și spori productivitatea.

„îmi place să scriu în locuri diferite”, îmi spune el. „La |lh*priu: cafenele, librării, bistiouri... și pentru că sunt o fanto- lliA, pentru că nimeni nu mă cunoaște, nimeni nu mă deran- (Pil/.fl. Așa că dimineața, într-o zi de scris, îmi iau laptopul în uruş, mă așez într-o cafenea și-mi comand o cafea, și încep să liintez. Apoi mă mut la următoarea, mai iau o cafea și tot așa.

Pentru mine e însă o rutină. Nu mă mut la întâmplare. Ilică din noaptea de dinainte îmi voi stabili exact unde vreau «A stau în fiecare cafenea și mă voi ține de plan. Așa că dacă mu, de exemplu, șase capitole de scris, le voi împărți pe fieri» re în trei mini capitole

- ca să pot ține cont de timpul «pe tură» al fiecăruia - și apoi le voi termina pe fiecare în alt loc. Așa, îmi păstrez și mintea, și scrisul proaspete.

„Alte dați însă, dacă mă plimb prin jur pe bicicletă, | să-mi programez niște pauze și fac același lucru. Singura pi33 blemă e că nu e la fel de bună cafeaua!”

Andy are o logică imbatabilă. Planifică încotro te dufl| și când pentru a putea îndeplini o sarcină, și șansele de a < termina sporesc simțitor I

Un studiu analiza, de exemplu, capacitatea toxicomani^ lor de a duce la capăt o evaluare simplă, ei nefiind, după curiji vă puteți imagina, cei mai de nădejde dintre oameni când' vine vorba de dus lucrurile până la capăt. Experimentul et| cât se poate de simplu. Ei trebuiau să scrie și să depună uri eseu scurt. într-un timp fix acordat.

Cu siguranță că acei toxicomani care și-au notat încotro vor îndrepta și când pixul pe hârtie sunt cei care au putui termina.

Așa că e simplu. Dacă vreți să fiți mai productivi:

- *Compuneți o listă 4? sarcini,*
- *Construi# un itinerariu și*
- *SuițH/ă pe bicidetăl*

Nu la propriu - asta desiguț dacă nu aveți cumva un șef foarte înțelegător La figurat De la calculator la calculator De la sanctuarul de liniște al unei săli nefolosite la colțul liniștit de la capătul holului. Sau, dacă munciți de acasă, între camerele casei voastre.

Țineți minte:

- Cu alte cuvinte, munciți curat.

B „Cheia e”, după cum remarcă Andy „să nu aveți o limită B|f limp pentru fiecare locație, ci să vă puneți în mișcare când K|i terminat una dintre sarcini. Astfel, fiecărei sarcini îi va iforespunde o locație, și veți profita la maximum de factorul ^k lk

noutate.”

; CESĂFACEH 1

J Fiți vigilenți în dimineața de după *

I i

1 CEHKTARE j

Ceva simplu pentru final, însă important: când Andy vorbea mai devreme de tastat furibund la laptop în cafenele, a mai menționat ceva în trecere: faptul că-și schițase, planul de acțiune de cu seara.

Ar putea părea un comportament dictat de bun simț și, pe de o parte, chiar este. Pe de altă parte, are o explicație mai profundă.

„Un plan de acțiune” e partea de bun simț elementar

„De cu seara” e partea științifică.

Este științifică datorită unui studiu despre voință efectuat acum câțiva ani. Mai exact, felul în care o supraestimăm.

Rezultatele au arătat că atunci când ne aflăm într-o așa numită stare RECE (cu alte cuvinte, când *nu* suntem ispitiți) manifestăm ceea ce a fost denumită parțialitatea reținerii: calculăm în mod semnificativ greșit cantitatea de ispite la care credem că putem face față *cu adevărat* când am intrat cu totul în joc și ne aflăm într-o stare FIERBINTE.

Studiul a mai arătat, de asemenea, că cu cât mai mult? este încrederea în capacitatea de autocontrol, cu atât e mare probabilitatea să te dai bătut. Fumătorii, spre exemplu care și-au supra-estimat capacitatea de a renunța la obicei, au o probabilitate considerabil mai mare să se reapece de fumât după vizionarea unui film despre fumat decât omologii loK mai ezitanți, mai ambivalenți. 34

Morala poveștii, după cum remarcă Andy, se rezumă la trei puncte:

34 e-mailuri de citit

• status-uri de postat pe Facebook

• Twitter de răsfoit

• de urmărit în secret ce face fostul sau fosta

• de căutat pe Google pe omul care ți-a dat cartea de vizită la conferința de săptămâna trecută...

„Igiena mentală este esențială. Viciile și slăbiciunile sunt ca niște bacterii psihologice. Dacă dau de un mediu propice, se vor înmulți; asta în absența unei structuri și dacă lași distracția să te intrerupă. Așa că e extrem de important să-ți păstrezi mintea curată?”

Și când vine vorba despre rezultate, trebuie să începi de cu seara... deschizând un pachet de șervețele umede impregnate cu motivație și angajându-te să respecti un plan de acțiune.”

i

- **lasă-ți deoparte ego-ul**
- **fii prudent**
- **fâ-ți lucrurile cât mai ușoare.**

„Dacă stai acasă cu o bere într-o mână și telecomanda ' în cealaltă, ai putea să *crezi* că te vei putea așeza cu calm la birou și să-ți scrii o listă de activități de dimineață”, remarcă el (stare RECE). „Dar odată cu ziua de mâine [starea FIERBINTE] jocul se schimbă complet. Vei avea:

()feră-ți constant provocări, punându-ți în mod repetat ur-Hiliourcle două întrebări:

- **Ce vreau să reușesc până mâine pe vremea asta?**
 - **Ce trebuie să refuz pentru a putea să-mi ating obiectivul?**

3. CONECTEAZĂ j

Am jucat cu toții jocul Șerpilor și Scările³⁵. E un joc simplirij dar poate dura ore în șir Acum urci, acum cobori... asta dacQ nu ai noroc pe linie. J

După cum se întrebă însă pe bună dreptate Andy, „und®/ ar mai fi distracția în asta?”

Privat de satisfacția unei scări care să-ți accelereze ascensi», una sau de frustrarea dezolantă a alunecării pe șarpe, fiecare] pătrat ar fi la fel: o succesiune monotonă de emoții impon* ' derabile care plutesc către un punct final vag, lipsit de sens.

Cred că vă dați seama de ce jocul e o metaforă atât dl bună a vieții!

ii spun lui Andy că pe mine m-a fascinat dintotdeauna | acest joc. Uitați-vă la tabla de mai jos, într-un joc perfect?¹ puteți ajunge la 100 doar din opt aruncări de zar

- **Cu PATRU DE ȘASE ajungeți la 24 .**
- **Un PATRU vă duce de la 28 la 84**
- **Cu DOI DE ȘASE ajungeți la 96 și apoi**

³⁵ Joc de societate originar din India în care jucătorii încearcă să avanseze din josul unei table de joc împărțite în pătrate către vârf unele pătrate conținând „scări” care pot ajuta jucătorul să avanseze mai repede spre partea de sus, respectiv „șerpi” pe care alunecă înapoi, către baza tablei de joc. (n. trad.)

• Un PATRU DE FINAL și ați câștigat

A reușit cineva vreodată combinația asta? Cine știe?

Ideea e că da, e *posibili* 5J

Dacă ai: **w**

• **Un start bun ~ |**

• **O detenta mare și *)**

• **Un pic de joc de glezne la final... !**

... poți să termini înainte ca adversarul să fi trecut de primul nivel al jocului. Problema, desigur e că soarta ta e la mâna zarului.

Viața reală e plină de șerpi și scări.

E suficient să dai peste un șef nepotrivit și te poți trezi la propriu înapoi la pătratul de pornire. Sau chiar să fii nevoit Ml-ti schimbi cariera.

Poți însă să întâlnești pe cineva la o conferință și să con- Mați că în patru săptămâni ți-au crescut de patru ori acțiunile.

100	99	98	97	96	95	94	93	92	91
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
80	79	78	77	76	75	74	73	72	71
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
60	59	58	57	56	55	54	53	52	51
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
40	39	38	37	36	35	34	33	32	31
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

be Za 0 / <\$ IOD în & aruncări

„Spre deosebire de joc, în viața reală”, arată Andy, „ai 0 oarecare influență asupra rezultatului. Sigur unii se bazează mai mult pe noroc decât pe judecata lor Alții, ca și în joc, sa bazează doar pe noroc.

Dan

• **Cu un cuvânt potrivit în urechea potrivită**

• **Cu un discurs potrivit în fața publicului potrivit**

• **Cu o cunoștință potrivită făcută la momentul potrivit...**

poți ajunge să te cațeri pe scara succesului mai repede ca un cimpanzeu cu artificii înfipite în fiind.”

Partea complicată e, desigur să poți identifica urechea, publicul, și momentul potrivite.

Andy: „Și apoi aprinde artificii!”

SFATURI PENTRU PSIHOPATII DE SUCCES Conectează

Mfinânc cu Andy un câmat în foietaj într-unul din birourile Illi Andy de pe autostrada M6 - spațiul de servicii din Hilton Piirk. Bardul s-a apucat să-și citească e-mailul.

- Poftim, zise el, ce zici de asta? Tocmai ce l-am primit tic la unul din amicii mei din Regiment, Snapper îmi aduce lin pic aminte de analogia ta cu șerpîi și scările... știi, pătratul potrivit și toate alea? întoarce ecranul spre mine și mă uit.

Dintr-o dată îmi simt buicile așa de strânse, încât portofelul lui Andy pare un rect testat cu laxative.

E o *glumă*. Dar de data asta, se pare, nu una proastă.

Tatăl: „Fiule, vreau să te căsătorești cu o fată pe placul meu.”

Fiul: „Mersi, tată, dar aș prefera să-mi aleg singur mireasa.”

Tatăl: „Daț fiule, fata asta e fiica lui Bill Gates.”

Fiul: „A, bine, în cazul ăsta OK!”

Tatăl se duce apoi la Bill Gates.

Tatăl: „Bill, cred că am găsit un soț pentru fiica ta.”

Bill Gates: „Dar feta mea nu caută să se căsătorească!”

Tatăl: „Dar Bill, tânărul e vice-președinte la Banca Mondială.”

Bill Gates: „A, bine, în cazul ăsta OK!” în final, tatăl se duce la președintele Băncii Mondiale.

Tatăl: „Jim, am un tânăr pe care aș vrea să ți-l recomand ca vicepreședinte.”

Președintele: „Sună bine! Problema e că am deja mai mulți vicepreședinți decât am nevoie.”

Tatăl: „Știu, știu. Dar vezi, tânărul ăsta e ginerele lui Bill Gates.”

Președintele: „A, bine, în cazul ăsta OK!”

Ha, ha! Vedeți însă ce vrem să spunem. Viața, universul, totul

se învâрте în jurul relațiilor personale. În cosmos, aceste raporturi constituie câmpurile gravitaționale care există între diferitele manifestări ale materiei. În viață predomină câmpurile psihologice:

- **între organizații**

- **între diferitele secțiuni care există în cadrul acestor organizații și**

- **între indivizii care alcătuiesc secțiunile respective.**

Aceste rețele sociale se formează inevitabil și sunt adesea ¹ stimulate de întâlnirile între indivizi. I

Mediul de afaceri nu se abate nici el de la această regulă.

„Dacă mă scarpini pe spate, n-o să te înjunghii pe la ¹ spate!”, după cum se exprimă elegant Andy, aducându-și contribuția sub forma unei noi dimensiuni a conceptului de al-1 truism reciproc.

E un secret știut de toată lumea la multe firme de top, • spre exemplu, că adevăratul proces de interviu nu are loc ¹ în sala de interviu, ci la masa de cină de după, și la băut în bar după aceea.

Așa că data viitoare când mai intrați într-o încăpere aglomerată, fie cu ocazia unei conferințe, a unei petreceri sau o întâlnire de afaceri, țineți minte că o prezentare atent executată , v-ar putea scuti de șase luni de muncă. Următoarele sfaturi VfI vor ajuta să începeți și voi să rostogoliți mingea. Sau voiam zic zarul?

Din păcate, nu vă pot promite că nu veți da peste un țurpe.

De urcat, însă, veți urca!

..... **CE SĂ WHI**

I Dacă sunteți invitați, meșteți! ¹

i i

! CEFECTARE !

Woody Allen spunea la un moment dat că 80% din reușită constă doar în a te prezenta. Iar știința îi dă dreptate. Studiile arată că nu există persoane „norocoase”, doar persoane care „obțin mai mult”: ele încearcă multe lucruri diferite, se fac auzite în urechile multor oameni diferiți... oameni care, cu alte cuvinte, se poziționează în așa fel încât au o șansă mult mai bună să li se

întâmpile lucruri bune decât dacă și-ar fi petrecut noapte, cu cuvintele memorabilului comic Peter Cook, făcând ore suplimentare la programul de masturbare. Uitați-vă la diagrama de mai jos.

în universul cuantic, cvadri-dimensional al timpului și spațiului, aveți o șansă din patru să o nimeriți. Așa că, dat fiind că statistica va fi adesea împotriva voastră, e pe deplin logic să vă optimizați șansele de a vă irosi timpul pentru a obține rezultatul opus: optimizarea șanselor de a *nu-l* risipi!

Andy ne dă un exemplu grozav.

„Fata unui prieten de-al meu - mă rog, de fapt era un prieten al soției - a prins un post într-un call-center acum ceva

LOCUL POTLIVIT

5K

10IEKIUL «5ii –

6EC

SUCCES

MOMENTULKmUVIT

LOOILGItSIT

LOCUI S Turn fff M IOTURI W U «BOREZE îl TAL»

timp. După nu mult timp a fost efectiv scârbită și s-a gândit să-și schimbe slujba. S-au întâmplat însă următoarele.

în prima zi, șeful i-a spus că din fiecare 100 de apeluri doar unul singur se concretizează cu o vânzare, lucru care ei i-a displicut din start. De aici încolo, în fiecare dimineață când se apuca să sune potențialii clienți nu se putea gândi decât la mormanul de respingeri pe care avea să le primească în ziua respectivă.

Era atât de îngrozită, încât pe măsură ce timpul trecea, dădea din ce în ce mai puține apeluri și, evident, avea din ce în ce mai puțin vânzări. După cum i-am explicat, ar fi trebuit să procedeze exact *pe dos*. în loc să-și reprezinte cele 99 de apeluri din 100 ca pe un *obstacol* în calea succesului, i-am spus că ar trebui să le considere ca 99 de *trepte către succes*. *Nouăzeci și nouă de trepte către acel 1 % de vânzări*

Iar dacă ar reuși să-și reprezinte situația în acești termeni, Atunci - dacă voia să-și impresioneze șeful - nu ar trebui să se ferească de aceste apeluri, ci din contră. Să sune mai des de- l'At toți colegii ei din birou. In loc să se teamă de respingeri, «A le primească cu brațele deschise, să strângă cât mai multe VU puțință.

Pentru că, la urma urmei, cu aceste jetoane putea să obțină și o vânzare!

De îndată ce a început să adopte perspectiva asta, odată ce a aruncat la gunoi problemele de stimă de sine scăzută și A început să se mai îmbărbăteze, lucrurile au început să se schimbe. Acum câteva luni a fost votată nr 1 în vânzări pe trimestrul precedent.”

r CESXffCED

¹ fiți wi înșivă ¹

[OEEFECE 1

Sau, după cum arată Andy, nu doar voi înșivă, ci *cea mai bună* variantă a voastră.

Gândiți-vă la seturile de aptitudini diferite care alcătuiesc personalitatea voastră ca la niște jucători ai unei echipe de fotbal. Echipa *voastră* de fotbal. Echipa pe care *voi* o antrenați. Echipa cu care *voi* jucați în fiecare zi.

Dacă formația voastră naturală e 4-4-2, de ce ați juca cu 4-5-1?

Ce antrenor nu ar specula punctele forte ale propriei echipe?

De asemenea, dacă aveți un jucător de valoare în echipă - să zicem, sunteți un bun ascultător - trebuie să vă asigurați că va primi mai mult mingea, iar alți jucători - cum ar fi gargara-

giul nervos, spre exemplu - nu le stau în cale. Asta presupun[^] desigur un anumit grad de auto-cunoaștere și introspecție.

Așa că, dacă vrei să afli cine ești *cu adevărat* - să obții o radiografie amănunțită a profilului tău de personalitate - dc ce nu dai testul de la sfârșitul acestei secțiuni?

După cum remarcă Andy: „Dacă nu știi cine compune echipa, cum poți să pretinzi un joc de nota 10?” , * **Vă veți face temele** *

'CE EFFECT ARE]

Un tip sună acasă și fiica lui de cinci ani ridică receptorul.

- Bună, scumpo, zice bărbatul. Tata la telefon. Mama e lângă tine?

- Nu, tată, spune fata. E sus în dormitor cu unchiul Geoff O pauză scurtă.

- Dai; scumpo, zice bărbatul, tu nu ai niciun unchi Geoff

- Ba am, zice fetița. Și e sus în dormitor cu mami. Bărbatul devine brusc suspicios.

- OK, draga mea, zice el. Ascultă cu atenție ce vreau să faci. Vreau să pui telefonul pe masă, să alergi până sus în dormitor; să bați la ușă și să-i spui lui mami că tata tocmai și-a parcat mașina pe aleea din fața casei. Ai reținut?

- Da, spune fetița și dispare.

După vreun minut revine la aparat.

- Bună, tată, zice ea, am făcut ce mi-ai cerut și mami și unchiul Geoff au luat-o razna. Bărbatul își stăpânea cu greu furia.

- Adică ce vrei să spui cu „au luat-o razna”?

- Păi, explică fetița, mami s-a speriat foarte tare, a sărit din pat fără haine și a început să alerge țipând. După cate s-a împiedicat de pisică, s-a lovit cu capul de podea și acum stă acolo și nu se mai mișcă. Bărbatul începe să se îngrijoreze.

- Doamne! Sună repede la ambulanță! Și unchiul Geoff cum e? Micuța începe să plângă.

- Unchiul Geoff s-a speriat și el și a sărit din pat fără haine, suspină ea. După aia a sărit de pe fereastra din dormitor direct în piscină. Presupun că nu știa că ai scos apa săptămâna trecută ca să o cureți. E întins pe jos și îi curge sânge din cap. Cred că e mort. Bărbatul rămâne înmărmurit.

- Piscină?! exclamă el. Ia stai puțin, ce număr e ăsta?

OK, OK, povestea nu e adevărată.

Cel puțin din câte știm noi!

Oricum ar fi, ea demonstrează convingător deși ușor extravagant, importanța supremă a stabilirii unor fapte preliminare înainte de a declanșa Inchiziția spaniolă.

„în regiment”, spune Andy, „petreceam zile în șir în unitatea de tactici contrarevoluționare studiind planurile clădirilor încercând să descoperim care erau cele mai bune puncte de acces. Totul făcea parte din training. Nu e nevoie să detonezi un explozibil dacă poți să te strecuri în liniște printr-un oberliht.

În cazul unei misiuni de salvare a ostaticilor principala ta armă este elementul surpriză. Se fiice extrem de multă documentare pentru ca surpriza să fie cât mai mare. Așa a fost și în Irlanda de Nord, când căutam potențiali informatori.

Stăteam cu săptămânile și studiam istoricul unei persoane CI să-i găsim punctele slabe, pentru a le putea folosi împotrivi lor și dacă, în anumite ocazii, nu descopeream nimic, aveam întotdeauna la dispoziție stiva de materiale pornografice gay¹ care apăreau dintr-o dată de nicăieri. Cu asta ne scoteam dl ' cele mai multe ori!

Oameni sunt ca niște clădiri, Kev. Există intrări mai bune și intrări mai proaste. Ușile din spate sunt lăsate neînchise și la cele din față e plin de pază. Depinde de tine să găsești intrarea care funcționează.”

Analogia „accesului” de care se folosește Andy are un oarecare șarm de bun-simț, în special în ceea ce privește cultivarea contactelor sociale. La fel ca într-o situație de luare de ostatici, adesea ai dreptul la o singură încercare să nimeriști o „țintă”, adesea sub o considerabilă presiune a timpului. Așa că, la fel ca în Forțele Speciale, merită să te antrenezi serios înainte să-ți pui uniforma neagra.

„Nu e nevoie să sari calul și să te apuci să foci tuturor do- 1 sare de cadre”, spuse Andy. „Inșă un pic de muncă de detectiv în culise cu privire la istoricul și interesele oamenilor cu care vrei să discuți îți oferă nu doar un avantaj considerabil când vine vorba de taclale, ci îți dă și timpul necdesar pentru a-ți schița în gând ceea ce urmează să spui, pentru a putea beneficia de o atenție maximă.”

Aici se dovedește util Discursul din Lift: un discurs scurt, convingător de până în 20-30 de secunde - cam cât durata unei

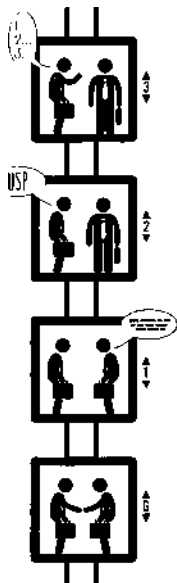
deplasări cu liftul - pe care-1 poți pregăti (și exersa!) în avans pentru a putea stârni interesul pentru:

- *TIME*
- *PROBUWL tau*
- *PROIECTUL tăU-*

...practic orice ți-ai putea dori.

(\i să vezi cum se face, citește asta.

DISCURSUL DIN LIFT



Este...

- SCURT
- TĂIOS
- SUCCINT

Ce efect are...

- Te ajută să urci în lume!

Regulile de aur...

- STABILEȘTE
- STIMULEAZĂ
- ENTUZIASMEAZĂ
- CONVERSEAZĂ
- EDUCĂ... așa că vorbim de una-două date statistice și un zâmbet

1. Explică ce poți face

Din clipa în care apeși butonul, începe subliniind:

- **Ce PROBLEMĂ REZOLVI**
- **Ce NEVOIE SATISFACI**
- **Ce VALOARE OFERI**

Țineți minte, nimeni nu cumpără bormașini. Lume® cumpără de fapt gaura!

Exemplu: „Bună ziua, sunt dezvoltator de aplicații mobili folosite de companii pentru a-și instrui angajații în timpul lor liber. Astfel managerul este degrevat de o cantitate semnificativă de muncă.”

2. Identifică-Ji PPU (Propunerea de Produs Unic)

După ce ai precizat ce faci, explică de ce nimeni altcineva nu face ceea ce faci tu.

Exemplu: „Spre deosebire de alți dezvoltatori, aplicațiile noastre sunt construite la comandă conform specificațiilor individuale ale diferitelor companii. Deși asta presupune o durată puțin mai mare până la livrare - pentru că insistăm să vizităm fiecare unitate - asta înseamnă că în medie 95% din clienții noștri sunt satisfăcuți de la prima versiune a aplicației.”

3. Cere feedback

Varianta cea mai bună de a cere feedback este o întrebare care oferă interluciu pentru a prezenta și contrasta propria abordare cu problema avută în vedere.

Exemplu: „Cum procedează compania dvs. în prezent cu training-urile?”

tyl acum, să vedem cum arată întregul:

Bună ziua, sunt dezvoltator de aplicații mobile folosite de companii pentru a-și instrui angajații în timpul lor liber. Astfel, managerul este degrevat de o cantitate semnificativă de muncă.

Spre deosebire de alți dezvoltatori, aplicațiile noastre sunt construite la comandă conform specificațiilor Individuale ale diferitelor companii. Deși asta presupune o durată puțin mai mare până la livrare - pentru că insistăm să vizităm fiecare unitate - asta înseamnă că în medie 95% din clienții noștri sunt satisfăcuți de la

prima versiune a aplicației.

Cum procedează compania dvs. în prezent cu training-urile?

- înțelegerea e parafată
- i/lșile se deschid!.

,Œ5XRŒD n

I Ușurează lucrurile... I

1 CEHKTARE '

...pentru cei care vor să vă vorbească.

„Fiindcă”, după cum remarcă Andy, „în situații cum ar fi socializările, când oamenii sunt nesiguri pentru că nu se mai pot baza pe replicile lor predefinite, vor prefera să aleagă varianta de fiecare dată «ușoară». De aceea capacitatea de a părea credibil în rol se dovedește întotdeauna utilă.

Se spune frecvent că jucatul rolului e cel mai important lucru din viață. Lucrurile nu funcționează însă întotdeauna ușa. Adesea, dacă nu pari credibil, nu vei avea niciodată șansa să-ți joci rolul !

Oamenii tind însă să uite când sunt la evenimente sociale că indivizii importanți sunt conștienți de faptul că sunt umil» riți și nu își doresc, desigur să fie văzuți în compania unoił cu care alții asemenea lor nu ar vrea să fie văzuți vorbind! Așa că e simplu. Regula de bază e să te îmbraci frumos. Vel afla după ceva timp petrecut în afaceri că oamenii se poartf ei înșiși exact așa cum vor să fie tratați.

Dacă mă duc la o ședință cu șefii și cineva se prezinți îmbrăcat în, să zicem, blugi rupți, teniși Converse și tricou - lucru care *chiar* s-a întâmplat! - o să mă gândesc imediat: iatfl o persoană care vrea să fie tratată ca un copil de 17 ani. Și **ce** le lipsește copiilor de 17 ani? încrederea.

Și așa că ce fac? Se chinuiesc prea mult. Nu cădeți în capcana asta. Nu dă bine!

Dacă vreți ca băieții mari să vă ia în serios, trebuie să ară- tați că vreți să fiți luați în serios.

Pe de altă parte, asta nu înseamnă că trebuie să stați tot timpul cu o față ca un fund plesnit. Cine ar vrea să vorbească cu o

asemenea persoană la o petrecere? Primul lucru care mi-ar veni în minte ar fi să îmi imaginez că e cineva de la fisc!”

Din nou, experiența cotidiană din mediul de afaceri a lui Andy este sprijinită de știință.

Greierile noastre au două tipuri de motoare - motorul rațional (sau cognitiv) și motorul afectiv (sau emoțional) — și ele funcționează cu combustibili diferiți. Motorul cognitiv, care are o vechime relativ recentă în istoria evoluției, funcționează cu raționamente și gândire rațională. El folosește logica dură, rece, pentru a evalua situațiile și a cântări variantele. •

Motorul afectiv, însă, e mai vechi, mai zgomotos, mai poluant, puțin mai direct și funcționează cu:

- *Instincte primare*
- *Prime impresii*
- *becizii turte uttra-rqwl*

Acest motor determină ce cred oamenii despre noi când farcin cunoștință prima dată; el este motorul care ne spune cfl deprinderea aspectului adecvat al rolului e un bun prim către a deveni una cu rolul.

Studiile au arătat, spre exemplu, că dacă un străin ne abordează pe stradă cerându-ne bani ca să poată da un telefon, probabilitatea de a-i da bani e cu atât mai mare cu cât Nlpectul străinului e mai asemănător cu al nostru.

Studiile au mai demonstrat și că e aproape imposibil să lin zâmbim înapoi celor care ne zâmbesc, crescându-ne astfel nu doar sentimentele noastre pozitive, ci și șansele ca orice Interacțiune ulterioară să decurgă lin. Zâmbitul la momentul potrivit în timpul unei negocieri, spre exemplu - cum ar fi la început, când diferiții protagoniști se evaluează reciproc - nu numai că îmbunătățește dispoziția ambelor părți, ci generează fi:

- **Rezultate mai bune în afaceri**
- **Vânzări mai bune în magazine și**
 - **Amenzi mai reduse la tribunal! (Zâmbitul a apărut la strămoși ca gest de împăcare care transmite supunere.)**

Un studiu a analizat chiar contrabandiștii din aeroporturi arătând că, în ciuda concluziilor de bun simț, aceștia zâmbeau în medie mai puțin decât interlocutorii lor nevinovați.

„Pentru că zâmbetul își are originea în supunere, nu?” sugerează Andy.

„Prin urmare, dacă ești cinstit și nu ai nimic de ascuns nu o să ai nicio problemă cu ea. Dar dacă, pe de altă parte, ai câteva kilograme de cocaină în călcâiele pantofilor tăi Nil^ atunci ai face bine să transmiți o amenințare. Să domini, să împaci. Să eviți o potențială percheziție înainte să încet! pă.”

Chiar așa.

V-ați întrebat vreodată de ce când vă oprește polițistul zâmbiți ca prostul? Asta e pentru că deși totul e OK, simpli lor prezență ne face să ne simțim vinovați și adoptăm imediat stilul împăciuitor ,

„Așa că data viitoare”, zice Andy, „jucați prudent și arfl- tați-le degetul. Sigur n-o să bănuiască nimic...”

4, CONVERSEAZĂ

„In anii 80, pe când eram sub acoperire în Irlanda de Nord”, Inii povestește Andy, „țin minte că vorbeam cu cineva din crviciile secrete care lucrase ani de zile cu agenți inamici. Mi-a zis că a «deturna» unul dintre jucători și a-1 face să lucreze pentru tine era ca și cum ai sparge un seif: există un cod al influenței care constă din patru componente diferite lur dacă reușeai să le aliniezi perfect atunci când aveai de a fiice cu potențialul informator; atunci ușa creierului lui se deschide larg și îl poți convinge să focă ce-ți dorești.

După cum știi, Kev, nouă în armată ne plac acronimele, și nici cazul de foță nu face excepție.” Inițialele celor patru componente despre care vorbea formau cuvântul:

RAHAT!)

- **Fii SIGUR în mintea ta de ceea ce tu viei.**
- **ASCULTĂ ce spune agentul.**
 - **INTEGREAZĂ ce vrei să focă în cadrul unei comunicări, ceva care să-i focă să se simtă confortabili.**

Cu alte cuvinte:

- **Redu la maxim factorul frică,**
- **Câștigă-le încrederea și**
- **Fă-i să-și „dea seama”**

• **FII PE FRECVENȚA țintei ca individ: află ce contează pentru ea și apoi folosește-te de asta în avantajul tău.**

²⁹ în original *shit* (engl.) - excrement, rahat, (n. trad.)

„Dar știi ceva? E amuzant De-a lungul timpului, am **cult** statat că aceeași abordare funcționează și în afaceri. De funcționează în toate domeniile vieții... de la cartierul Bogli» de la sala de consiliu, ai putea spune. Dă-le niște RAHAF |l o să-l mănânce chiar din palma ta!”



SFATURI PENTRU PSIHOPATII DE SUCCES CONVERSEAZĂ

Acronimul lui Andy mi-a atras atenția când mi l-a povestit și **dill** Aludiile mele privind stilurile de negociere în corporații **411** reieșit concluzii asemănătoare. Pe lângă asta, cele patru **Hiin**ponente în oglindă ale relațiilor de afaceri de succes pe **nm?** eu le-am descoperit formau și ele la rândul lor un acronim propriu:

- *Atenție*
- *încredere și*
- *&sty#tie*

FATĂ!»

...ceea ce, după cum puteți ușor remarca, se potrivește de minune cu RAHATUL lui Andy.^{36 37}

Dincolo de preocuparea pentru rigoarea academică, exis- Ifl și nevoia de bun gust în știință, motiv pentru care alăturarea celor două acronime nu este probabil o idee foarte bună. Să ne concentrăm deocamdată asupra FEȚEI și să analizăm pe Ncurt fiecare componentă, pentru a vedea cum contribuie la interacțiuni pozitive, constructive și profitabile.

--CESX FACED --

în original *face* (engl.). (n. trad.)

³⁷ Joc de cuvinte: *shitface* (engl.) „om de nimic”, (n. trad.)

Conversații în spații mici

STRATEGIA 1: FAMILIARITATEA

— CE EFECT ARE —

Intr-un studiu efectuat acum câțiva ani, cercetătorii au constatat că amestecarea trăsăturilor faciale ale alegătorilor cu cele ale candidaților la funcții politice sporea semnificativ probabilitatea ca votanții să susțină candidații respectivi, chiar dacă aceștia nu aveau habar de faptul că fețele politicienilor fuseseră considerabil modificate pentru a include elemente din propria lor fizionomie.

Uitați-vă la poza de mai jos spre exemplu: 50% Andy, 50% eu!



Anty hAc button

Dacă Andy ar fi candidat (și să sperăm din tot sufletul că asta nu se va întâmpla niciodată), atunci probabilitatea că eu să-l fi votat pe baza acestei poze ar fi fost mult mai mare decât dacă imaginea ar fi fost 100% doar a lui. Și viceversa.

Motivul? E din cauza creierului nostru, deși în cea mai mare parte a timpului nu ne dăm seama, care are o preferință programată pentru lucrurile pe care le considerăm familiare.

Desigur că, în cadrul unei conversații cotidiene, nu putem să ne transformăm în alți oameni ori de câte ori am *Putem* însă să creăm impresia de familiaritate în alte moduri. Dacă imităm subtil limbajul corporal și tiparele de vorbire (în special ritmul și intonația discursului) persoanei cu care vorbim, legătura este întărită semnificativ.

Și cele de mai jos sporesc legătura cu interlocutorul nostru:

- **Atingerea (pe braț, chiar deasupra cotului, nu mai mult de două ori în cadrul unei întâlniri de 10 minute)**
- **Folosirea prenumelor (o dată la început și o dată la sfârșitul conversației)**

• **Aplecarea conspirativă înspre celălalt (un singur moment împărțit de „confidență” transmisă direct în urechea celeilalte persoane)³⁸ și**

• **Dezvăluirea (principiul psihologico-social al reciprocității presupune că, dacă vrei ca cineva să-ți spună ceva despre el, trebuie mai întâi să-i spui ceva despre tine)**

Avem însă și o avertizare. Toate acestea trebuie făcute cu circumspecție și moderație. Până la urmă, după cum remarcă Andy; „Dacă cineva mă tot pipăie pe braț, îmi șoptește nimicuri la ureche, imită ce fee eu și nu vrea să mai tacă (Iht gură, l-aș plesni pur și simplu, amice!

Asta dacă nu e Sienna Miller..”

, CESĂHOII

i Conversații în spații mici I

> STRATEGIA 2: ATENȚIA »

L CE EFECT Af 1

Asta e chiar simplă.

Am fost cu toții la o petrecere unde cineva domina c<NV versația și nu-și poate ține gura. Ce fecem? Ne îndepărtaii | (asta fecem.

De ce ați vrea să vă îndepărtați? Impresiile psihologici asupra oamenilor cu diaree verbală se încadrează la uini | dintre cei N. Sunt fie nervoși, fie narcisiști, fie nebuni.

Până la urmă, nu contează de regulă care dintre acești N se potrivește persoanei respective, pentru că oricum nu vrea sa aveți de-a face cu ea, nu? Dacă mai adăugăm la asta și reversul medaliei - anume că, dacă li se oferă atât ocazia cit și încurajarea, majoritatea oamenilor rezistă cu greu tentații! de a vorbi despre ei înșiși - totul devine floare la ureche după cum spune Andy.

„Când te duci la cineva la un eveniment și te prezinți, 9 ca și cum ai redacta un contract social. Nu doar o invitații adresată de persoanele respective de a-ți vorbi despre ele, cât și o ocazie pentru

³² Studiile au demonstrat că, dacă vreți să fiți mai convingători, trebuie să vă poziționați la stânga persoanei pe care doriți să o influențați, lăcând-o să-și orienteze capul către voi în timp ce le vorbiți în urechea nllngă, activând astfel emisfera dreaptă a creierului lor. Mecanismul de acțiune nu a fost descoperit. Una dintre teorii susține că abilitatea lingvistică superioară a emisferei stângi a creierului o face mai predispusă să combată decât emisfera dreaptă. O altă teorie sugerează că sistemul lingvistic al emisferei stâng? este legat în mod intrinsec de un sistem cognitiv care urmărește să obțină ordine și consecvență, făcând-o astfel mai rezistentă la schimbări de atitudine. Andy are o abordare ceva mai pragmatică. „Câtă vreme funcționează... cui îi pasă de ce?”

tine de a te destăinui”, remarcă el. „Nu C, cum cred mulți, doar o ocazie pentru tine să bombardezi persoana respectivă cu detalii despre tine fără să o lași să spună niciun cuvânt. Acum, dacă cealaltă persoană e abilă, o să-ți dea oricum cuvântul.

Iboboie doar să aștepti momentul ... și să ții minte că I mull mai probabil ca oamenii să te asculte, dacă și tu îi mil | l »i rândul tău.”

141 urma urmei, e o chestiune de bun-simț. Capacitatea 4» H Ulcea și a asculta nu e însă utilă doar în situații sociale.

funcționează în toate domeniile.” S-a demonstrat că un hui imcultător:

- **Are rezultate mai bune în vânzări**
- **Obține rezultate mai bune la masa negocierilor**
- **Are performanțe mai bune în poziții de putere**
 - **Oferă o satisfacție mai mare la muncă în calitate de manager**
 - **Oferă o îngrijire mai bună pacienților în calitate de doctor**

„7'dcut și *ascultă* sunt compuse din acele șase litere”, Hlliurcă Andy?⁴ „Ce curios!”

;CESĂFACED 1

I Conversații în spații mici I

I Strategia 3: încrederea I

II

'-CEHKTARE'

Dintre toate trăsăturile premium de personalitate pe care b vedem expuse în vitrinele buticurilor de designeri psiho- luglci, încrederea este cea care-i ține în afaceri pe cei falși și HNItrafăcuți. Și asta pentru că un ochi neantrenat poate să ia

” Vom vorbi despre arta ascultatului mai amănunțit mai târziu, în wvțlunea despre inteligență socială.

^M *Silent*, respectiv *listen* (engl.). (n. trad.) încrederea contrafăcută drept una adevărată. Doar pemortIM care o arborează știe adevărul.

Desiguț după cum remarcă Andy, încrederea în sine *vărată* are

propriile beneficii. „Dacă e originală, e rezistibilă”, observă el, „și nu se deteriorează cu prima spălare.”

Dar dacă încă mai strângi bani ca să-ți cumperi inelul original de încredere și vrei să pari spilcuit și elegant, **alunul** nici varianta contrafăcută nu o să-ți facă rău.

Investiția în încredere merită cu siguranță efortul. 1)» ce? Pentru că, deși multora dintre noi ne place să *ctvcltUU* că-i evaluăm pe ceilalți în principal pe baza talentului, inteligenței și capacității lor adesea facem exact opusul, h | uneori cu consecințe năucitoare:

0 IAIEWaf

IA NIMEREALĂ cm _ SCĂZUTĂ

PERFORMANȚĂ SCĂZUTĂ

PERFORMANȚĂ

OM

cm

TIOICfă

NEÎMPLINIT

INCKEPEKE SCĂZUTĂ

IBAȚA NROIĂ MUIE ÎIOBBE SI CABOTAT IA ttdll H MUICĂ

Presiunea timpului ne face să o luăm psihologic pe scurt-tături și să acordăm o importanță nemeritată accesoriilor superficiale ale competenței: încrederea este primul dintre ele, l<U un exemplu. Un sondaj efectuat recent pe o populație | | «tudenți, profesori universitari și alți membri ai forței de muncă arată că cei care par să aibă o încredere mai mare în capacitățile lor - indiferent dacă *chiar* sunt mai buni decât colegii lor - nu doar că ajungeau pe poziții care presupun un statut social mai înalt, ci aveau și tendința de a:

- **Fi mai admirați**
- **Fi mai ascultați și**
 - **Exercita o influență mai mare asupra grupului în luarea deciziilor**

într-un test de cultură generală, de exemplu, cei care rosteau răspunsurile cel mai tare, mai mândri și mai ostentativi erau

văzuți cel mai bine, chiar și când aceste răspunsuri erau greșite.

Dacă excludem deci ostentația - vă amintiți de importanța de a-i lăsa pe ceilalți să vorbească - cum altfel s-ar mai putea traduce încrederea în performanță socială?

„Păi”, spune Andy, „sunt mai multe feluri. Mai întâi în felul în care îi abordezi pe ceilalți. Nu ezita niciodată! Imediat ce ai un schimb de priviri sau intri în spațiul intim al cuiva: zâmbește, salută, folosește-ți întrebarea de deschidere și apoi taci și ascultă ce are de zis.”

Complet corect!

Iată un fapt interesant pentru oricine iese la vânătoare în viitorul apropiat. Din momentul în care cineva remarcă că vă uitați la el, aveți trei secunde să ajungeți lângă el și să spuneți ceva. Așa e. Doar trei!

După trei secunde, începe să crească simțitor cu fiecare secundă, părerea că ești dubios.

„în al doilea rând”, zice Andy, „dacă ești invitat la o petrecere, uită de tâmpeniile alea cu «întârziatul premeditării). Pentru că chiar sunt tâmpenii. Trebuie să ajungi la timp sau cel mult la 15 minute după ora stabilită, pentru că după acest timp se vor fi format deja grupurile de conversații și o să arăți ca un singuratic.

în loc să pari trendy și la modă, vei fi considerat ciudat și stânjenit, așadar nu o persoană care poate să clădească sau sfl inspire încredere.

în al treilea rând, rezistă tentației de a da buzna într-o încăpere și a te îndrepta direct către prietenii tăi. Asta ar fi o acțiune întreprinsă din cauza nervilor Cu ei poți oricând să vorbești cu altă ocazie. Dar mai e și altceva la mijloc. Unul dintre acele trucuri pe care le înveți când lucrezi sub acoperire e că toți cei importanți se uită într-o sigură direcție: intrarea în cameră. Iar ceea ce e valabil în lumea drogurilor și a armeloț e valabil și în afaceri. Așa că mai bine:

- **Intră încet.**
- **Poziționează-te la dreapta ușii.**

• **Fă o pauză de 20-30 de secunde (poți folosi timpul dacă vrei - ca la teatru, de fapt - pentru a-ți repeta desfășurătorul misiunii).**

• **Zâmbește și apoi**

• **Fă-ți intrarea.**

Astfel, strecoari vârful piciorului în cameră și iei temperatura socială ambientală, permițându-le celor importanți deja prezenți să te observe și să ia act de sosirea ta.

În concluzie, nu te mulțumi să rămâi permanent lângă un anumit individ sau un anumit grup. Nu doar că se va considera că ți-ai depășit perioada legală de ședere conform vizei, dar oamenii vor crede că ești vampir energetic. Fă în schimb turul încăperii și stampilează-ți cât mai multe pagini din pașaportul care este agenda ta.

Cât timp ar trebui să petreci în fiecare conversație înainte li iei feribotul până la următoarea? Nu există un răspuns fix la această întrebare. Totul depinde de felul în care merg lucrurile la momentul respectiv. Eu folosesc, ca principiu general, vechea mea regulă a cunii de ceai. Imaginează-ți că, din momentul în care te prezinți cuiva, ai pus ibricul pe foc. Scopul exercițiului este să bei un ceai în aproximativ 5 minute și să te gândești la ce ai obținut de la ei.”

Hmm... ceai. îmi frec bărbia. Serios, Andy?

Zâmbește. „Și încă ceva”, zice el. „Băutura e pentru păm- pflăi. Bărbații adevărați beau Shirley Temple!”

,CESĂTMEU 1

I Conversații în spații mici i

1 STRATEGIA 4: EMFIIȚIA 1

I i

! ttBKTAICE J

Sunt cu Andy la o sesiune de autografe într-o mică librărie independentă din nord. Vine la mine în pauză și-mi spune:

„Am intrat în librăria *de la mine* ieri și vânzătoarea era extrem de plictisită.

«Bună», am zis, «caut o carte despre lipsa empa- tiei.»

Se uită la mine și dă din umeri.

«Ție chiar ți se pare că îmi pasă?» zice ea.

«Da», spun, «despre asta-i cartea!»

încă o glumă la care râzi de te sparg? a d-lui Teribil de Amuzant.

De fapt, după cum bine știe și el, gluma lui Andy surprinde o percepție eronată asupra noțiunii de empatie pe care o

au majoritatea oamenilor. Contrar părerii populare, empatij nu presupune a arăta preocupare pentru ceilalți. Aia e simp# tia. Empatia presupune a te putea pune în locul celuiilalt, f vedea lucrurile așa cum le văd și ei. î

E o diferență subtilă. Ia gândiți-vă. Pe de o parte, pot || simt ușor preocupare pentru un delfin prins într-o plasă dț rechini fără să știu ce simte. Pe de altă parte, sunt perfeâfl capabil să-mi imaginez cum ar fi să fiu un fan al unei echipft care pierde finala FA Cup. {

Pe de altă parte, dacă echipa mea primește trofeul, creai; că mă mai interesează? ,|

Ca să ne înțelegem, aici vorbim de *empatie*, iar în interacți». unile de afaceri ea reprezintă o marfă neprețuită la orice masă, 1

Andy oferă un exemplu simplu. 1

„Un vechi prieten de-al meu din Regiment a început după pensionare o carieră de consultant de pază”, îmi povesteste el. „S-a dus și și-a făcut o carte de vizită, cum se face. Dar asta nu e tot. Pe o parte era netedă și scria «cocaină», pe cealaltă zimțată și scria «trahee». Genial! >

Serios acum, cine o să arunce așa o carte de vizită? Din! contră, o să o păstrezi la tine în portofel ca să o arăți celorlalți, i Și exact asta s-a întâmplat. După șase luni era unul dintre ceil mai cunoscuți din domeniu.” J

Și în arena corporațiilor empatia joacă același rol: a-ți | da seama ce-i face pe ceilalți să acționeze și a presupune ce | urmează să fiică. In 9 din 10 cazuri, răspunsul este simplu: i

• **Care e miza pentru mine?**

• Ce voi obține din asta?

V-ați întrebat vreodată cât de vechi sunt ipotecile?

Răspunsul e că din vremurile biblice. Conform Registrului Juridic American din 1865, se pare că israelienii din anti-chilite au inventat primii noțiunea, preluată apoi de culturile greacă și romană.

Băncile nu-ți împrumută banii cu care-ți cumperi casa pentru că au un suflet bun, nu? Și ele o fee din cauza unui •liigur cuvânt: DOBÂNDA.³⁹ Nu vi se pare ciudat că ar fi tiles s-o denumească chiar prin acest cuvânt? Desigur că „interesele” diferă de la persoană la persoană și de la moment la moment... ceea ce înseamnă că e important să vă faceți temele (mai multe despre acest subiect în câteva clipe) înainte nfl cereți cuiva orice.

Spre exemplu: țin minte cearta dintre doi copii într-un magazin pe ultima cutie de cola de pe raft. La final mama i-a luat pe amândoi și niciunul nu a primit nimic. Din discuția explicativă din autobuz a rezultat că unul dintre ei o voia pentru că era rece și celălalt, pentru a primi jetoanele de pe spate.

Cu puțină cercetare prealabilă, amândoi ar fi ieșit câștigători!

Andy vine cu un exemplu de pe vremea când era în consiliul de administrație al unei companii de telecomunicații din FTSE 250.⁴⁰

„Unul dintre ei avea ideea să organizeze o conferință mare internă despre software-ul de calculator”, îmi povestește el. „Era unul din cazurile alea clasice: toată lumea credea că e o idee excelentă dar nimeni nu voia să ofere banii. A dezvoltat o obsesie și a poreclit-o 999 mega pentru că nu reușea să o organizeze!

Apoi, într-o noapte, la o recepție pretențioasă undeva la etajul 40 în Manhattan, se întâlnește cu editorul uneia din cele mai mari reviste de tocilari din lume. «Aha», spuse el, «Dacă aș încerca să vând conferința nu ca pe o conferință, ci ca pe o expoziție... ca pe un soi de târg unic, de top ? Nu doar că tipul ăsta ar vrea să mă pună pe prima pagină, ci ar fi dispus să și plătească *mulți bani* ca

³⁹

în original *interest* (engl.) dobândă, interes.(n. trad.)

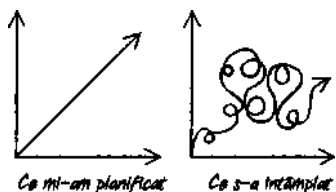
⁴⁰

Index bursier bazat pe performanța companiilor listate la bursă între pozițiile 101 și 350, după mărimea cifrei de afaceri (n. trad.).

să apar pe coperta din față!» Ghiciți cine a apărut la toate standurile cri ziare de la WH Smith după șase luni...”

5. LIMITAȚI VARIABLELE

Vă sună cunoscut scenariul de mai jos ?



bupă CUM spunea Tofnn L-ennon candua: „Wața e ceea ce se întâmpla cat timp tu ești ocupat cu croitul altor planuri!’

Fost dublu medaliat cu aur olimpic, fost parlamentar conservator impresarul sportiv Sebastian Coe a avut un astfel de parcurs. în autobiografia sa *Running my life*, lordul Coe povestește cum în 1997, ca secretar personal al liderului opoziției, William Hague, a fost însărcinat sa se ocupe de o vizită a acestuia în portul Fleetwood din Lancaster o fostă comunitate bogată de pescari la nord de Blackpool.

Vizita urma să aibă loc în timpul conferinței anuale a partidului, prima pentru Hague în calitate de lider al Partidului Conservator așa că urma să atragă atenția presei.

Cu o săptămână înainte de deplasare, Coe a început să-și pună în aplicare resursele considerabile de spirit organizatoric și s-a apucat să planifice deplasarea până la cele mai mici amănunte.

S-a dus în Fleetwood în recunoaștere, a stat cot la cot cu căpitanii câtorva vase de pescuit și le-a ascultat preocupările - pe cât de grave, pe atât de inevitabile - legate de provocările substanțiale cu care se confruntă comunitatea din cauza ecologiei marine fragile: chestiunea spinoasă a cotelor de pescuit și a populației de pești în scădere ținea capul de afiș. Discuțiile au decurs bine și famiecul personal părea că dădea roade.

Lucrurile au mers atât de bine încât în ziua vizitei Coe era convins că - amintindu-și mantra menită să sporească performanța a tatălui său - „variabilele erau limitate” pe cât era omeneste posibil iar esca la liderului Conservator urma să fie

reflectată favorabil în presa zilei.

Ce-ar fi putut, la urma urmei, să nu meargă? Era o problemă serioasă, pe de o parte, dar plină de atribute omenеști, pe de alta. Ocaziile foto se anunțau grozave.

Până la urmă, au ieșit într-adevăr niște poze grozave, dar nu în maniera pe care o anticipase Coe inițial.

De îndată ce au ajuns pe chei, au constatat însă că marea era nițel plecată cu marea și nu avea să revină decât după câteva ore; va fi avut o întâlnire importantă la câțiva kilometri de țărm. De parcă asta nu ar fi fost suficient, o furtună din noaptea precedentă împiedicase majoritatea vaselor să se întoarcă, iar cele rămase erau într-o stare jalnică: blocate jenant în noroiul golfului Morecambe, fără nicio putere de a se mai deplasa.

Ca metaforă, povestea semăna niai curând cu un naufragiu decât cu un accident de mașină. De fapt, dacă cineva ar fi pescuit după o asemenea comoară - așa cum făcuse, desigur presa care aștepta - captura a fost abundentă; vase alandala, dezmembrate, blocate fără speranță în mrejele unei economii demodate... și liderul opoziției sinistral pe chei, în fața loț privind impotent înspre mare, către un orizont furios, prevestitor de lucruri rele.

Pentru Coe, a fost o lecție binevenită, și una pe care nu o va uita prea curând.

Voise *atât de mult* să limiteze variabilele, fusese obsedat să asigure șefului său un loc călduț, încât a uitat să țină cont de cea mai puternică variabilă dintre toate: dacă va fi sau nu apă în baltă.

Stau cu Andy într-o cafenea de pe Bethnal Green Road în cartierul East End din Londra. Afară, un maimuțoi într-un Hyundai de culoarea canarului se chinuiește să întoarcă în loc.

Andy bea o gură din Typhoo. Nu au cafele pretențioase pe aici.

„Ia uită-te la tâmpitul ăla”, zice el. „Cred că am văzut și trenuri care întorc mai repede.” Rădem.

„Știi, îi zic, tatăl meu se pricepea destul de bine să limiteze variabilele. Îți dau un exemplu. Nu m-am priceput niciodată să dau înapoi în colțuri în curbă. Și acum mulți ani, când învățam să

conduc, eram și mai rău. În fine, se apropia examenul de permis și eram convins că o #ă-l pic. «Uite tată», i-am zis, «am șanse să trec testul ăsta cam cât are George Best*⁷ să treacă pe lângă un magazin cu băutură fără să intre. Pot să fac orice manevră. Dar dacă mă pun să dau înapoi în colț am dat de dracu. O să calc pe cineva».

Tata zâmbeste. «O să te descurci, Kev», zice el. «Ai încredere în mine.» Eu nu avusesem niciodată încredere în tata, Andy. Pe lângă el, Del Boy¹⁸ era un fel de Dalai Lamă. De data asta însă nu aveam de ales. Dacă anulam testul, pierdeam banii. Așa că cine îndrăznește, învinge, nu? În fine, vine și ziua cea mare...

¹⁷ Fotbalist din naționala Irlandei de Nord, mare alcoolic, (n. trad.)

³⁸ Personaj din serialul de televiziune britanic *Only fools and horses*, renumit pentru potlogăriile sale. (n. trad.)

Ajung la centrul de examen. Instructorul îmi verifică vederea. Nicio problemă. Ne punem pe drum și conduc grozav. Oprire de urgență? Sigur întoarcere din trei mișcări? Floare la ureche! În cele din urmă, vine și momentul mult temut, spre finalul examenului. «Așa», zice examinatorul, «la aproximativ 400 de metri la stânga vreau să tragi pe stânga și apoi să dai cu spatele pe după colț. OK?» «OK», zic.

Următoarele treizeci de secunde au trecut la fel de greu ca o oră. Transpir ca un fund de sticlă dintr-o dată. Dar apoi, complet din senin, examinatorul se răzgândește. «La dracu! Continuă înainte, te rog. Uită-te și tu. Boul ăla s-a oprit fix pe colț. Mi-e teamă că va trebui să te cred pe cuvânt, d-le Dutton. Ce dobitoc! Fă stânga la intersecție și apoi ne întoarcem la centrul de examen.»

După cum îți poți imagina, n-a fost nevoie să-mi spună de două ori. «Desigur», am zis, și am început să semnalizez stânga. Iar când se apropia colțul nenorocit, nu mi-a venit să-mi cred ochilor Fix în mijlocul intersecției era rablagitul de Datsun al lui tata. Maro, fără frâne și lovit. L-aș recunoaște oriunde. Era ca un excrement pe roți. Și în spatele lui, când treceam pe lângă el era tata... cu trabucul

în fnână și un rânjet laig pe față, degetul mare în aer!

AM TRECUT!

La vreo oră după aceea m-am întors la apartament unde mă aștepta pe masă o sticlă de Moet.

«Cum dracu ai știut?» întreb, în timp ce tata se ducea după pahare. «Vreau să zic... că voia să mă pună să întorc taman la colțul ăla?» Ia sticla în mână și desface dopul.

«Simplu», zice el. «Ultimele două săptămâni l-am urmărit. Și alege întotdeauna același colț, aproape de capăt, după d-na Harris. Vezi, fiule, ți-am zis dintotdeauna. Dacă vrei să câștigi în viață nu trebuie doar să știi ce e după colț. Contează să știi și ce e *pe* colț!»

CHESTIONAR DE PERSONALITATE

Precizați măsura în care sunteți sau nu de acord cu fiecare dintre afirmațiile de mai jos punând un X în spațiul potrivit. Nu există răspunsuri „corecte” sau „greșite” la aceste afirmații; ele măsoară preferințele individuale de comportament, nu prezența unei personalități „bune” sau „rele”. Când terminați, citiți instrucțiunile de notare de mai jos pentru a vedea cum v-ați descurcat.

1 Muncesc sistematic

2 Sunt o persoană mai curând rezervată

3 Multe lucruri mă îngrijorează

4 îmi vine ușor să îi iert pe ceilalți.

5 Sunt o persoană creativă.

6 îmi pasă mult de ceilalți

7 Pentru mine e important să fiu organizat.

8 Nu sunt foarte atent la detalii.

9 Mi-ar plăcea să încep conversații cu oameni pe care nu-i cunosc.

10 Am o imaginație săracă.

11 Sunt un lucrător eficient.

12 Nu am nevoie de mulți stimuli ca să mă simt trist.

13 Uneori pot fi nepoliticos.

14 De regulă sunt relaxat.

15 Sunt o persoană caldă.

- *dezacord moderat*
- *Mei acord nici dezacord -2*
- *Acord moderat -1*
- *Acord puternic ~0*

Suma celor patru itemi reprezintă scorul vostru total pentru nevrotism. Procedați la fel și pentru celelalte patru dimensiuni. Acestor dimensiuni le corespund itemii de mai jos, iar cei cu cifre îngroșate vor avea punctajul

- *Cxtra/ersie : 2,9,16,77*
- *deschidere la experiențe: S, 10,17,20*
- *AgredMtate : d, 6, B, 75*
- *Oonșffinciozitate: 1,7,8, H*

Odată ce ați calculat totalul de puncte pentru fiecare dintre cele cinci dimensiuni, plasați scorul conform scalei de punctaj de mai jos

0-3 Foarte scăzut

4-6 Scăzut

7-11 Mediu

12-14 Ridicat

15-16 Foarte ridicat

CE SPUNE SCORUL DESPRE TINE

Nevrotism

SCĂZUT Ești calm, relaxat, stabil și rezistent emoțional, dăruiești și sub presiune.

MEDIU În general ești relaxat și rezistent la stres, dar uneori trăiești experiențe negative.

RIDICAT Ești tensionat, anxios, agitat și nesigur., asta în momentele tale bune!

Extroversie

SCĂZUT Ești rezervat, timid și auto-suficient... preferi propria companie sau pe aceea a câtorva prieteni apropiați.

MEDIU Ești destul de detașat și apreciezi și timpul cu tine însuși, și activitățile sociale.

RIDICAT Adori să te distrezi și să ieși... ești în elementul tău când

vine vorba de socializare.

Deschiderea la experiențe

SCĂZUTĂ Ești practic, conformist și convențional... ai o garni scăzută de interese și îți place rutina. -

MEDIE Ai tendința de a prefera un echilibru între metodell vechi și cele noi.

RIDICATĂ Ai imaginație, ești curios și creativ... îți place aventura și să încerci lucruri noi.

Agreabilitate

SCĂZUTĂ Ești arțăgos, aspru și certăreț...nu te deranjează și jumulești niște pene. .

INDIE în general ești politicos și amabil dar uneori poți fi Hi'plic și să nu faci compromisuri.

HOICATĂ Ești în toane bune, gata să sari în ajutor și ai un suflet HAIK... ești empatic și atent la sentimentele celorlalți.

loiftiinciozitate

NUUTI N-ai nicio grijă, ești impulsiv, dezorganizat și chiar irglijent uneori... atenția la detaliu nu e unul din punctele Idle forte.

NOIE In toată nebunia ta e și un sens ! în general, muncești i A nfl-ți atingi obiectivele dar păstrezi un bun echilibru între vluț/1 și muncă.

DIDICATĂ Ești atent, minuțios, de nădejde și foarte disciplinat... **Al** nliindarde înalte și o puternică etică a muncii.

WM AUTORILOR

fast mic chestionar de personalitate măsoară diferențele dintre indivizii obișnuți. S nu are validitate psihometrică și nu reprezintă nici un test al inteligenței sau capacității sau o metodă de a diagnostica sănătatea mintală sau capacitatea aie adaptare. 67 vă poate da însă o idee asupra felului in care sunteți unici in interacțiunea și sentimentele față de ceilalți.

TREI

CUM SĂ AI O MAI

MARE INTELIGENȚĂ

SOCIALĂ

#mort



„Știi, soția mea spune că mă pricep
la oameni pe cât mă pricep la gătit.
Repede și fără gust.”

Lt. Col. Nicholas Kudrow (Mercury Rising)

Într-o dimineață, colonelul stă la birou și bea o cană de ceai,
când sună telefonul.

Vești proaste.

A murit mama soldatului Jones.

Sună la sergent și îi spune.

- Fă bine și spune-i degrabă lui Jones, zise el.

Sergentul dă din cap.

— După zece minute trupele sunt aliniate, gata de inspecție.

- Soldați, atenție la mine! urlă sergentul.

- Brown, du-te la birou și ocupă-te de curățenie. Smith, du-te la
magazie și scoate niște echipamente noi. Restul, schimbați-vă în
hainele de sport și ne vedem la sală în 15 minute. A, și apropo
Jones, a murit mama ta. Du-te și vorbește cu colonelul! Jones face

cum i se spune iar colonelul îi oferă condoleanțele sale și 72 de oro de permisie.

Colonelul se întâlnește apoi cu sergentul la popotă.

- Sergent, zice el, i-ai comunicat foarte prost lui Jones vestea morții mamei. Data viitoare poate dai dovadă de mai mult tact. - Desigur; să trăiți, răspunde sergentul.

După câteva săptămâni, colonelul primește un nou apel.

A murit mama soldatului Collins.

Colonelul cheamă sergentul.

- Sergent, zice el, am primit vestea că mama soldatului Collins a murit azi noapte. Vrei te rog să te duci să-i dai vestea și să treacă pe la mine?

A și încă ceva, sergent, ții minte ce ți-am spus data trecută? Să fii mai atent de data asta?”

- Da, să trăiți! răspunde sergentul.

După 10 minute, trupele sunt aliniate din nou.

- OK, soldați, urlă sergentul. Cei ale căror mame trăiesc, doi pași în față. Collins... unde te duci?

Cu toții știm pe cineva care se comportă așa. Oameni cu discreția unei gorile care a consumat amfetamină.

Ceea ce le lipsește lor este inteligența socială. Pe scurt, lipiciul la oameni, un tovarăș de nădejde al interacțiunii funcționale optime în domeniul social. În termeni simpli, inteligența socială se referă la know-how-ul cognitiv și afectiv necesar pentru a detecta și decoda un caleidoscop de indicii verbale și non-verbale, și de a naviga cu succes pe mtele comerciale dificile ale mărilor sociale contemporane fără a naufragia.

„Ca ghicitoarea aia în palmă pe care am văzut-o săptămâna trecută în Skegness?” își aduce Andy aminte. „Se pricepea de minune să detecteze și să decodeze «Ești singuratic, n-ai pe nimeni și nu ai fost cu nimeni de multă vreme» zicea, «îmi dau seama după bătăturii!»”

„Ceva în genul”, zic, încercând să nu râd. „Părea puțin clarvăzătoare. Mă gândeam mai degrabă la oamenii care sunt un

pic mai, nu știu, integrați social? Știi, spionii tăi, politicienii, diplomații. Oamenii care nu sunt doar buni să citească anumite indicii, ci pot și manipula lucrurile, lăsându-le într-o stare mai bună decât le-au găsit.”

ii recunoașteți cu ușurință când îi vedeți. Spre deosebire de inteligența obișnuită, care este în mare măsură genetică, inteligența socială este în mare măsură produsul mediului Mniu. O învățăm. Ea crește prin acumularea de experiență. |1, iismenea multor altor lucruri în viață, și aici se vor găsi Hl | h' șmecheri care să avanseze mai rapid decât alții.

(ai regulă generală, oamenii cu inteligență socială ridicată » încadrează profilului următor Ei sunt:

Mari expresioniști sociali

• **Au un debit verbal excepțional**

• **Sunt capabili să discute un număr mare de subiecte cu o varietate enormă de oameni.**

• **Sunt capabili să gândească rațional și să-și ajusteze tonul și conținutul discursului în funcția de dinamica particulară a discuției sau conversației din momentul respectiv... se descurcă de minune să evite și să rezolve conflictele.**

Mari actori

• **Stăpânesc jocul interacțiunii sociale și pot să treacă fără efort de la un rol sau o personalitate la alta în cadrul întâlnirilor sociale, lucru care le conferă un aer de încredere supremă în sine.**

Ascultători desăvârșiți

• **Sunt experți în construirea legăturilor**

Observatori desăvârșiți ai celor din Jur

• **Ascultă cu atenție ceea ce spun sau foc ceilalți și deduc ce gândesc aceștia cu adevărat.**

Oratorii talentați

• **Sunt maestri ai formulării propriilor dorințe de o manieră din care rezultă că ar fi o prostie să nu primească**

ceea ce vor!

Evident, unii dintre noi vor excela în anumite **domenii** ale inteligenței sociale, dar nu și în altele: așa cum, **cAllil** discutăm despre inteligența generală, unii au capacitatea <1* vedea bine în spațiu, dar nu se pricep la raționamente **verbale**. Dacă vrei însă să te înțelegi cu oamenii - o strategie străveche și valabilă de a-ți spori bunăstarea - atunci nu are cum NA*|I faci rău să faci antrenamentul de bază.

Iată câteva exerciții de început...

NU MAI AUZI, ÎNCEPE SĂ ASCUȚI

Răposatul Tommy Cooper obișnuia să spună un banc.

Într-o dimineață am bătut la ușa prietenului meu și a deschis soția lui. Am întrebat:

- Jim e acasă? Ea nu a răspuns, doar stătea și se uita la mine. Așa că am întrebat-o din nou.

- Jim e acasă? Lângă ea a mai apărut o femeie.

- Îmi pare rău, dragul meu, a zis ea. L-am îngropat joia trecută.

- Ah, zic eu. N-a pomenit din întâmplare ceva despre o cutie cu vopsea înainte să moară, nu?”

Poanta descrețește un pic frunțile (mai ales în variantă »pnsă de Cooper). Daț după cum arată Andy, nu e tocmai *timuzantă*, nu-i așa? Mai degrabă... ciudată. Suprarealistă. De prost gust, chiar. Ideea e, desigur, următoarea:

Pentru auz, ascultatul este asemenea văzutului pentru privire.

Citiți mesajul următor

Am o mula pare.

Ai asta citit greșit.

Și pe asta ai citit-o greșit.

Șocant, nu?

Nu mesajul. Mesajul nu are, până la urmă, nici un sens. („Mie-mi spui!” obiectează Andy.) Ci faptul că putem să-l citim atât de greșit. Motivul, după cum ați putut probabil să ghiciți, se datorează unui simplu fapt: „Preocuparea constau* tă, programată a creierului nostru de a chiuli de la școală’ | după cum spune Andy.

Când ne uităm la un cuvânt, avem tentația să-l înghițim pe de-a întregul, în loc să ne concentrăm asupra elementului care-l compune. Ca urmare, atât timp cât prima și ultima literă sunt la locul lor, mecanismele noastre cognitive nerafinate t¹ înghit cu totul, în loc să citească fiecare literă în parte.

Știți ceva? La fel facem și când ascultăm pe cineva care vorbește. De cele mai multe ori, atât timp cât buzele noastre se mișcă și noi detectăm cuvintele care ies din gura noastră, suntem atât de mulțumiți să ne lăsăm creierul să piloteze automat și tot ce spun interlocutorii ne intră pe o ureche și să ne iese pe cealaltă.

„Motiv pentru care”, după cum remarcă Andy, „lucrurile ies prost așa des. Dacă procedezi așa în mod constant, o să ajungi în rahat. E un lucru sigur

- *înșelat*
- *Mr*
- *Escrocat*
- *Tepuit și probabil*
- *Singuri*

Poate chiar toate la un loc dacă te străduiești!”



SFATURI PENTRU PSIHOPAȚII DE SUCCES Fii un bun ascultător

Știți, e cam ciudat. Nu e nevoie să fii amabil sau să-ți pese de ceilalți ca să fii un bun ascultător. Unii dintre cei mai buni ascultători pe care i-am întâlnit sunt unii dintre cei mai mari escroci din lume.

Iată unul dintre ei: un psihopat în toată regula din sudul Statelor Unite, cu cei mai reci și curați ochi albaștri, electricizant, și cea mai tare, elegantă garderobă pe care ai putea-o avea în afara cetății modei, Milano:

Unul dintre atuurile cele mai importante ale unui țepar este un bun radar al vulnerabilității. Majoritatea celor pe care îi întâlnim nu sunt atenți la ce spun atunci când vorbesc cu tine. Odată rostite, cuvintele dispar

Un țepar o să fie însă atent la orice...La fel ca la terapie, încerci

să intri în mintea persoanei respective. Să-ți dai seama cine e, plecând de la lucrurile mici. Și întotdeauna e vorba de lucrurile mici. Diavolul se ascunde în detalii... îi faci să se deschidă, de regulă spu- nându-le mai întâi câte ceva despre voi; un bun țepar are întotdeauna o poveste la îndemână. După care schimb imediat subiectul. La întâmplare. Abrupt. Poate fi orice subiect... Vreun gând care ți-a aterizat din senin în minte... orice cu care poți întrerupe fluxul conversației.

În nouă cazuri din zece, persoana va uita complet ceea ce tocmai a spus. Atunci te poți apuca de treabă, dar nu imediat, trebuie să fii răbdător Dar după o lună sau

două. Modifici ce ți-au zis, orice naiba ți-au zis - îți dai fl seama în general imediat care sunt elementele critice - apoi povestești din nou ce ți-au relatat mai demult, ca și ■ cum ți s-ar fi întâmplat ție. ■

BANG! Din momentul ăsta, poți să obții aproape orice-ți dorești. a

O să-ți dau un exemplu: un tip e bogat, realizat, muncește ca un rob... când era copil, a venit acasă de < la școală și colecția sa de discuri de vinii dispăruse. Tatăl lui e alcoolic și le-a vândut ca să facă rost de bani de băutură. Copilul strânsese de ani de zile discurile.

Ia stai puțin, mă gândesc. îmi spui asta după trei sau patru ore petrecute într-un bar? Ceva se întâmplă.

Apoi mă prind. Deci de asta muncești atât de tare, mă gândesc. Din cauza tatălui. Ți-e frică. Ți-ai suspendat viața atâția ani. Nu ești directoț ești tot copilul ăla mic și speriat. Cel care vine acasă de la școală într-o zi și nu-și mai găsește colecția de discuri.

Doamne, ce amuzant mi se pare!

Așă că ce crezi? Câteva săptămâni mai târziu îi povestesc ce mi s-a întâmplat mie. Cum am ajuns acasă de la muncă într-o zi și mi-am surprins soția în pat cu șeful. Cum ea mi-a intentat divorț. Și m-a lăsat făr.1 niciun ban. Gargară totală! Dar ce crezi? I-am făcul o favoare tipului ăla. I-am curmat suferința. Cum se spune:

cel mai bun mod de a-ți depăși fricile este să le înfrunți?

Cineva trebuia să joace rolul tatălui.

Printr-o coincidență bizară, eram cu Andy într-un nuiyti zin de casete și discuri în cartierul Notting Hill din IXNKLIN când i-am spus prima dată povestea asta; el încerca să doi tir un album Clash în ediție limitată pe care l-a avut la un moment dat pe vinii mov, în anii 80.

„S-ar zice că, dacă tipul ăla ar fi luat alte decizii în viață, tr fi putut fi un negociator de top”, spune Andy, ținând o l'npie bătută de vreme a albumului London Calling în mână. M(luinenii cu care am lucrat în Regiment - de fapt și cei cu rare lucrez acum în City - sunt la fel ca el. Reci ca gheața. (JAlid negociază cu cineva, nu au sentimente pentru interlo- i lilor - deși se pricep de minune să se prefacă. Nu, sunt ca llșlc animale de pradă: complet concentrați asupra detaliilor tiinvcrsației, căutând continuu:

- *puncte stehe*
- *inconssect/ente*
- *zrw 4? interes comun-*

... pe care ulterior să le exploateze. Ceea ce e perfect liminal, dat fiind caracterul jocului pe care îl joacă. Când lucrurile se deteriorează, ei sunt cei care coboară pe funiile |ttlh()logice, care stau pe acoperișurile și balcoanele mintale Im virând să aibă o poziție bună de tragere.

Orice sentimente pe care le-ar avea față de oamenii pe • rtir îi țințesc - fie ele pozitive sau negative - le pot afecta M'innificativ judecata și împiedica misiunea. Ele i-ar putea împiedica să apese pe trăgaci la timp sau, din contră, să apese **pil'd devreme.**”

Andy are perfectă dreptate.

' I (iți negociatorii de top pe care i-am cunoscut - în armată MIi li i domeniul corporatist - erau maestri la ascultat *prin că- Mnw armei. Acești* asasini psihologici, acești piromani afectivi lvnvthroși vor fi având puține sentimente, dar fiecare dintre ei păzește un secret străvechi, un secret de bază și elemental; al influenței supreme:

Dacă vrei să fii ascultat, trebuie mai întâi să asculți la rândul tău.

Iată cum procedează ei și cum poți face și tu, la rândul tău

1. CĂȘTIGĂRII,

I Ciocu' mic! I

II

1. CE EFECT AI?...

„Toți negociatorii și mediatorii cu care am lucrat”, reiese că Andy, „au fără excepție o capacitate mai presus de toți pot să-i facă pe cei cu care se întâlnește să vorbească la rândul lor și să se simtă de parcă ar fi cea mai importantă persoană din lume. Și știți cum reușesc? Tăcând din gură și permitând celorlalte persoane să vorbească fără întreruperi. Reședința de aur a unui bun ascultător este ascultatul. Partea cea «bună» vine mai târziu.”

Argumentul lui Andy poate părea evident, dar este adesea neluat în seamă.

Puțini dintre noi o să avem ocazia să ne tragem de șireturi cu comandanții ISIS în viitorul apropiat, așa că să ne mutăm atenția asupra ascultatului în viața de zi cu zi. Aduceți-vă aminte de ultimul prilej când ați avut o ceartă cu partenerul, un prieten sau un coleg de muncă. Cât timp i-ați lăsat să vorbească înainte de a interveni cu câteva „adevărurile voastre grele”? Exact!

Asta nu e ascultat.

Asta înseamnă să vrei să câștigi disputa; adică e cu totul alt joc.

Așa că data viitoare când vă mai aflați într-o situație similară (nu să dureze prea mult până atunci!), dați-vă jos de pe tron și spuneți Andy, și lăsați-l pe celălalt în centrul mișcării. Luați un loc în sală și studiați reprezentarea în tăcere. Uiteți și veți putea afla și cât de recunoscători sunt oamenii mai mulți pentru șansa de a sta în lumina reflectoarelor, CĂȘTIGĂRII

¹ Nu e vorba despre voi, e vorba despre ei ¹

41 ne întrerupem interlocutorul și ne dăm cu părerea înainte să avem toate datele;
• îl chestionăm încercând să dăm o formă problemei lui, cu care părerea noastră să concorde
• încercăm să venim cu o „soluție” rapidă la dilemele lor în timp ce ei continuă să ne dea informații, sau chiar schimbăm subiectul dacă simțim că avem de-a face cu un ratat!

¹ CEFHTARE

()rice reflector care se respectă necesită niveluri sporite de iiaivisism elementar la nivelul celor care îndrăznesc să calce hi lumina lui... motiv pentru care mediatorii și negociatorii • II experiență sunt arareori văzuți în apropierea reflectoareloț pidcrând să observe din sală.

Această alăturare isteată, de a fi aproape de reprezentăție Ifră a lua însă parte la ea, le permite luxul de a nu se mai picocupa de propria reprezentăție, permițându-le în schimb IA ne concentreze doar asupra celei care are loc în fața lor In Huța de zi cu zi, după cum arată Andy, o asemenea detașare poate fi extraordinară. „Gândește-te la toate lucrurile standard pc care le spunem când vrem să luăm parte la acțiune”, zice l-l. „Noi :

Toate lucrurile de mai sus sunt complet compatibile CU A *auzi* cealaltă persoană, dar nu și cu a o *asculta*. Deoarece M cultatul presupune că renunțăm la tentația de a sta noi înțil* în lumina reflectorului, permițându-i celuilalt să-și **prezllrti** ideile în ritmul și stilul propriu.

, j Puneți-vă în locul celuilalt j

'CE EFECT AHE'

Un studiu recent efectuat pe medici a demonstrat dacă rezultatele analizelor conțin și poza pacienților pe lăll* gă rezultatele radiografiilor; radiologul care le interpreteasil va fi mai meticulos, sporind astfel probabilitatea de a obsenn anomalii neașteptate care pot avea repercusiuni dincolo dl sfera examenului inițial.

Este interesant motivul din spatele acestui fenomen. S| crede că includerea unei fotografii încurajează radiologul sfl considere pacientul ca o ființă umană, și nu (cum este adesci cazul) un studiu de caz anonim. Acesta este încurajat, cu alto cuvinte, să *vadă* ce este pe radiografii, în loc doar să se uite la ele.

Un asemenea rezultat era de așteptat, după cum rc« marcă Andy. Când vine vorba de performanță în diverse domenii, există un echilibru optim între implicare și detașare afectivă.

„Cei mai buni negociatori, spre exemplu, sunt cei care pot nu doar să se pună în locul celeilalte persoane ci și în măruntaiele ei”, zice el. „Dar pentru asta își folosesc *propriile* capete. Nu inimile. Dacă crezi că mintea celeilalte persoane e pe teritoriul inamic, atunci nu e nevoie de o invazie, ci mai i mîi ici trimiți o drena psihologică care să survoleze munții de hli fl și furie și să-ți trimită înapoi, în liniște, imagini.”

I'barțe adevărat

Dacă aplicăm însă această dinamică în viața cotidiană, MUU descoperi o eroare fundamentală pe care o comitem cu Iuții când ascultăm. De îndată ce o persoană începe să ne iNiwstească ce i s-a întîmplat, începem să căutăm echivalența lîi lucrurile pe care le-am trăit noi... și presupunem că au trăit 41 clcași senzații ca și noi.

Dar așa să fie? De fapt, e posibil ca trăirile să difere.

Ne îndreptăm pe nesimțite către marginea cercului lumi- iim al reflectorului, pronunțând cuvinte ca „eu”, „meu” sau „mic”. Dintr-o dată, devine show-ul nostru, nu al loț și așa îi înlăturăm de pe scenă?⁹

Vechii maeștri Zen foloseau noțiunea *shoshin*, sau mintea începătorului în artele marțiale. Aceasta se referă la starea profundă spirituală prin care conștiința este îndreptată în exclusivitate asupra momentului prezent; la fel se procedează rtilăzi în *mindfulness*, o stare în care ai nevoie de :

- *cM'ozitoe*
- *deschidere și*
- *acceptare*

Propriile noastre experiențe *ar putea* să fie de ajutor celuiilalt... dar ar putea să nu fie de ajutor Celălalt *ar putea* ill creadă că ne pasă... sau ar putea să creadă că nu.

„în mintea începătorului sunt multe posibilități. în mintea expertului sunt puține”, spunea cândva învățătorul budist Shunryu Suzuki. Ascultă începătorul. Apoi, începe să nsculți...

³⁹ Vom explora pericolele abordării presupusei asemănări în

amănunt mai târziu, în secțiunea dedicată primelor impresii.

1. CESĂFACEH ;

i Ridicați o oglindă și țineți-o sus i

i i

i l

L. CEEFECTARE :

Acum câțiva ani, niște cercetători de la o universitate (till Țările de Jos au pus o întrebare care, dintr-un motiv sau ulhl, a suscitată o atenție fără precedent printre studenți:

Cum ar putea chelnerii, folosind principiile psihologice, să primească bacșișuri mai mari?

Una dintre strategiile pe care le-au descoperit a fost **Cil** puțin ciudată: chelnerii ar trebui să repete comanda clienților după ce și-au notat-o. Motivul era simplu. În esență, ne plg oamenii asemănători nouă... iar când chelnerul ne repiț comanda, simțim subconștient că e mai asemănător cu **noi** decât este în realitate. Gândiți-vă la asta.

Oamenii între care există deja o relație bună își oglindüBf automat gesturile și discursul. Așa că, prin repetarea comenilor lor clienților chelnerii construiesc un grad de asemănare CU acești clienți. Ceea ce înseamnă, apoi, că clienții îi vor api* cia mai mult și vor avea tendința să le lase bacșișuri mai **marii**

Acum, după cum spuneam, rezultatele studiului au atrnit cu siguranță atenția studenților. Dintr-o dată, într-un cartllf de restaurante din Olanda, îți lua de două ori mai mult timp să comanzi *bieren* și *pannekoeken*. Dar nu doar studenții **gf** trebuie să țină cont de acest fenomen, ci noi toți, deoarece, în mod poate nesurprinzător acest principiu general se aplică || la nivelul conversației de la masă. Prin tehnici de conversații cum ar fi:

j

• **repetarea și confirmarea („înteleg perfect de ce te simți exclus. Și eu m-aș simți exclus.”)**

• **sintetizarea, redarea și reverificarea („Așadar; problema principală pe care o ai nu e cu programul în sine, ci cu**

implementarea lui, am înțeles bine?”)

• clarificarea, atribuirea și reformularea:

„De ce e atât de important?”

„Ce vrei să spui prin «se comportă ciudat?»”

„De ce te-ai simțit vizat de remarcă respectivă?”

...poți face ca vorbitorul să se simtă acceptat, înțeles și să Mintă
că deține o oarecare putere.

• îl foci să se simtă că „te-ai prins” sau măcar că încerci să te prinzi.

• îl faci să se simtă că e demn de atenția ta, că nu îl judeci și nu îl privești de sus.

• îl provoci să-și analizeze presupunerile și ipotezele dintr-o perspectivă mai rece, mai calmă, mai măsurată, mai analitică.

• Lași loc tranziției de la sentimente brute, reactive către o poziție mai calmă, mai constructivă în care soluțiile pot fi găsite printr-o simplă schimbare de perspectivă.

„Așa că, în loc să-l bombardezi de la distanță pe celălalt cu empatie, comparând direct ce i s-a întâmplat lui cu ce ți s-a întâmplat ție”, ne sfătuiește Andy, „zboară la altitudine joasă, sub radar nedetectat, și folosește-te la nevoie de imaginea pe care vrei să o proiectezi, de «trăire comună», ca de o armă chimică psihologică.”

CESXMI

*** Fiți conștienți de faptul că într-o conversație între două !**

1 persoane, sub 10% din comunicare este verbală. Prin ton !

I și accente se transmite cel mai mult. De asemenea, ținete I

I minte și că aproximativ 50% din comunicare are loc prin |

I semnale psihologice, precum gesturile sau poziția corporală.. |

CEEM •

Undeva pe la mijlocul anilor 90, secretarul de stat ui | p landei de Nord, Mo Mowlam, trăia clipe grele. Pe de o puii* era sub tratament cu chimioterapeutice pentru o tumoare |N> creie; pe de altă parte, republicanii și unioniștii se dovedrmi foarte

intransigenți la masa negocierilor

Intr-o după-amiază, lucrurile au luat-o la propriu ni/III la Stormont, sediul Parlamentului Irlandei de Nord. Cu Idl) Paisley și Gerry Adams certându-se continuu - era doar o Al obișnuită de muncă - Mowlam a făcut ceva ce niciun nil politician nu ar fi făcut sau *putut* să focă.

Și-a smuls peruca din cap și a aruncat-o pe masă.

„La naiba cu asta!” a țipat ea, cheală ca o păsărică dl stripteuză. „Porcăria asta a început să mă mănânce. Acum, voi doi, maturizați-vă odată!” Câțiva ani mai târziu avea să dl semnat acordul din vinerea mare.⁴²

De-a lungul timpului s-au scris multe lucruri despre limbii» jul corpului, o mare parte din cărți fiind însă, since; aberații, Unele manevre au rezistat însă analizei riguroase a științei, dwl lungul timpului dovedindu-și utilitatea în diverse domenii ale influenței sociale... de la cabinete de consultații la speed-da» ting și...chiar la mesele unde se negociază politică.

întrebați-1 pe Gerry Adams dacă nu ne credeți!

Iată o selecție simplă:

I Privește persoana cealaltă în ochi. Chiar dacă ceea ce spune te jenează. Nu doar că astfel îți dai ocazia să studiezi atent expresiile faciale ale celeilalte persoane (indiciile subtile care-ți arată ce se spune *de fapt* se încadrează adesea aici), dar prin asta demonstrezi și că:

- *Acorzi celeilalte persoane întreaga ta atenție*
- *Te reportezi la ea ca la o ființă umană și că*
- *Asimilezi conținutul.*

Nu exagera. Studiile arată că, deși două persoane care discută se vor privi direct în ochi aproximativ 30% din timpul pe care îl petrec împreună - durata medie a unei astfel de priviri reciproce fiind de 1,2 secunde - ele nu se uită în egală măsură una la cealaltă. Ascultătorii se uită direct la vorbitori în aproximativ 75% din timp, în medie, în timp ce vorbitorii se uită direct la ascultători

⁴² Acord prin care se stabilea încetarea conflictului armat din Irlanda de Nord. (n. trad.).

doar 40% din timp. Dacă creștem ultima cifră la 85%, lucrurile încep să devină inconfortabile. Se instalează un aer inconfundabil de suspiciune.

2, încurajează vorbitorul când trebuie folosind cuvinte de legătură cum ar fi: *da, wow, hmm, așa, aha*. Și nu uita să dai din când în când din cap (*din când în când - din nou, nu exagera*). Fii atent la tonul vocii lor pentru a-ți da seama... dacă, uneori, vor să:

- *ții de acord cu ei*
- *Să pan'surprins sau*
- *Pur și simplu să fi prezent.*

3. Ferește-te de clișee ca de ciumă. Pică din aer ca un balon ou plumb. Asta dacă nu sunteți, mm, ironici.

Fraze de genul...

- *balta pește*
- *„o să se termine eu bine” și*
- *„n-a murit nimeni pfriă la urmă!”*

...vădesc nu doar o lipsă de imaginație și raportare, ci mini malizează problema celuilalt. Ce sens ar avea să le folosești!

4. Aplică tehnici simple de ajustare și etapizare, cum ar fi:

- Reflectarea poziției corporale și a mișcărilor. (Andy: „Lăil | l să treacă 20-30 de secunde, altminteri o să vă ia drept un NLP-ist⁴³ idiot care-și bate joc!”)

- Orientare corpului către persoana respectivă. (Studiile **dl*** monstrează că politicienii care se îndreaptă către public când răspund la o întrebare sunt percepuți ca fiind mai deschiși | **1** mai de încredere decât cei care fac un pas înapoi sau se mută dintr-o parte în alta.)

- Când deschizi gura...încearcă să-ți calibrezi „turometrul” verbal personal așa încât viteza vorbirii să se potrivească cu cea a celeilalte persoane. (Studiile arată că oglindirea verbali poate fi la fel de utilă în construirea încrederii pe cât e cea fizică, dacă nu chiar mai utilă uneori.)

⁴³ NLP-rieum-linguistic programming(engL) programare neuro-lingvisti- că - metodă terapeutică discreditată științific, axată pe conștiință, învățare și subiectivitate (n. trad.)

„Și, cel mai important”, zice Andy, „fiți răbdători și ți- neți-yă părul pe cap. Chiar dacă începe să vă mănânce!”

, -CÈSAFACEII

* Urmăriți îndeaproape '

k CEEFECTARE

Richard Dawkins, într-un articol din ziarul *Guardian* apărui la doar trei zile de la moartea bunului său prieten Dougins Adams în 2001, amintea următoarea parabolă pe care Adams o relata cu plăcere.

Un bărbat e prins într-o conversație cu un inginer pe tema mecanismului de funcționare al unui televizor Omul crede că în fiecare televizor e o armată de homunculi cu membre flexibile care manipulează imaginea cu o acuratețe, viteză și lejeritate incredibile.

Inginerul e pus într-o postură dificilă, fiind nevoit să-l convingă că lucrurile stau altfel. Uluit complet de idioțenia liliputană rostită de bărbat, dar decis în egală măsură să-i limpezească mintea, inginerul expune fizica din spatele show-ului de lumini....

...frecvența înaltă a modulațiilor spectrului electromagnetic...

...despre emițători și receptori...

...despre amplificatoare și tuburi cu raze catodice...

...și despre liniile de scanare care se duc în sus și jos pe ecranele fosforescente.

în cele din urmă, când a obosit să expună ce se întâmplă *cu adevărat* în interiorul unui televizor îi spune bărbatului: - Așa deci, cred că acum te simți ciudat, nu?

Bărbatul zâmbeste.

- Nu chiază zice el. Să fiu sincer; am bănuit tot timpul că e mai complex decât credeam. Apoi face o pauză. Dar hai să fim serioși, continuă el. Așa, între patru ochi. Sigur trebuie să fie măcar un pitic sau doi, nu?

Morala poveștii nu are nevoie de nicio lămurire. Oricât lb mult te-ai strădui să convingi pe cineva, nu poți fi niciodată *deplin* convins că nu ți-ai răcit gura de pomană. Asta se aplh l nu doar

datelor concrete, inatacabile, desigur Se aplică tuluii ror aspectelor comunicării care urmărește să convingă, de li sfaturi blânde la gargara obișnuită. Motiv pentru care un bllll ascultător nu va lăsa niciodată lucrurile în suspans.

- **Un telefon de aducere-aminte**

- **Un email de „ce mai hei?” sau chiar**

- **O invitație la „o cafea dacă treci pe aici” prin mesaj, doar ca să vedeți în ce etapă se află situația...**

...demonstrează astfel celeilalte persoane că nu trebuie i| creadă că, dacă nu v-ați mai văzut, nu v-ați mai gândit la cu, ci să constate că țineți sincer la ea.

„Chiar dacă nu țineți!” comentează Andy.

„Unul din directorii pentru care lucram în City acum câțiva ani avea o replică bună în genul ăsta”, continuă el. „Tipul ăsta era atât de alunecos încât l-ar fi convins și pe Tom Jones cu farmecul lui să renunțe la bronz. În fine, la o zi dupfl ce unii dintre angajații lui veneau la el - practic oricine purta fustă - la birou cu o problemă, se ducea la biroul lor cu o sticlă scumpă de vin roșu. «Bei vin?» întreba el. Desigur efl i se răspundea că da. «Bine atunci», zicea el. «Asta e pentru tine. Nu mă întreba - a căzut dintr-un camion.»

Evident că nu căzuse din camion. Nenorocitul avea o misiune. Era doar o notă de stil. Apoi avea să profite, compot'- tându-se de parcă lui i s-a făcut o favoare când a fost contactai. «Vreau să știi cât de mult apreciez că ai venit la mine», spunea el. «Am învățat *la rândul meu* foarte multe din discuția noastră și ușa rămâne oricând deschisă.»

„Și știi ceva, Kev? Funcționa de minune. Toți îl adorau. l|l distilase atât de bine rolul ăla de amărât, încât era artă. Din păcate, tipul ăsta a fost unul dintre psihopații răi.

Nemernicul se culca cu toate!”

GÂNDEȘTE ÎN AFARA LIMITELOR

Un pirat deturnează un zbor Londra-Cape Town la scurt timp după decolare. Comunică prin radio controlorului (| p trafic aerian ce pretenții are de la guvern. Voia următoarele¹ ca pilotul să

aterizeze la Lisabona unde avea să dea drumul pasagerilor în schimbul a 100.000 lire sterline bani gheață într-un mcsac și două parașute. Cu banii și parașuta Id purtător; urma ca pilotul să decoleze din nou cu el spre n destinație necunoscută.

Autoritățile au acceptat cererile teroristului iar la Lisabo* na lucrurile decurg conform planului. Odată ce avionul In altitudine, se îndreaptă în sud, spre Africa, unde teroristul sare din avion cu rucsacul de bani în spate, undeva, întbo parte izolată a deșertului Sahara, nemaifiind văzut vreodals în viață.

Cealaltă parașută zace abandonată pe podeaua aviomi- lui. Nedeschisă.

întrebare: De ce a cerut teroristul două parașute, dacii voia să folosească doar una singură?

Andy rămâne cam un minut pe gânduri.

E ora șapte, suntem într-o splendidă dimineată de Augiwl și suntem cam la jumătatea Wimbledon Common, alergăm, în primăvara lui 2016 bătrânul vrea să participe la o expediție pe jos până la Polul Sud și se antrenează. O să aibă mult de lucru, vă zic eu. La naiba, dacă ar pleca mâine, nu ar ajunge nici până la centura de sud.

Andy e bun de regulă la întrebări de genul acesta. Dar asta e mai complicată și nu cred că o să se prindă. Am întrebat vreo 100 de oameni în ultimii ani și doar unul singur I icușit să răspundă. Curios că era un psihopat periculos, illnli-o închisoare de maximă securitate din Statele Unite. Ihml rău, nu bun.

Andy e însă mereu surprinzător. Și în timp ce trecem lĂiil pe podul Wandsworth, deschide gura să vorbească.

M-am prins, zice el.

îi arunc o privire cu colțul ochiului.

- Serious? zic eu. Mira-m-aș să te fi prins. Continuăm să alergăm în timp ce Andy recapitulează totul în cap. Când mulțumit de rezultat spune:

- E cam evident, odată ce te gândești puțin. Și *chiar ai fiice asta* dacă ai fi în situația respectivă. E ca să fie sigur • A poliția nu-i dă

o parașută proastă.

- Continuă, zic eu.

- Ei bine, explică Andy, dacă teroristul cere doar o parașută, e destul de evident ce vrea să facă, nu? Odată ce decolează sare din avion și lasă pilotul singur. Acum gândește-l. Dacă chiar ar fi așa, ar risca foarte mult. Ce-ar putea împiedica guvernul să-i dea o parașută proastă? Dacă nu se deschide și-l găsim întins pe pământ și banii încă în spate, și Nil ia banii și gata. Ar putea să dea vina pe o defecțiune simplă. Ghinion.

Cerând două parașute însă, negociatorii erau puși în-o postură dificilă. Cerând două le aruncă momeala - de care nu s-au prins, desigur; la vremea respectivă - că nu o să sară singur. Le dă impresia că la un moment dat după decolare o să abandoneze avionul și o să forțeze pilotul să sară cu el. Asta îi pune pe polițiști în fața unei dileme.

Dacă îi dau o parașută proastă, cum pot să știe că la mina urmei nu va ajunge chiar la pilot? Concluzia e că nu vor ști. Așa că trebuie să-i dea două parașute bune și să fie prudenți... ceea ce înseamnă că teroristul poate să sară complet liniștit și cu 100.000 de lire bani de buzunUT Misiune îndeplinită. Splendid!



SFATURI PENTRU PSIHOPATII DE SUCCES GÂNDIȚI NECONVENȚIONAL

De când îl știu, Andy s-a priceput de minune să gândească în-o neconvențional.

„Am lucrat la pompe funebre”, zice el.

Cu toții putem însă face asta, și e mult mai ușor decât vă aștepta. Iată trei sfaturi cu ajutorul cărora veți putea proceda și voi așa.

, CESAIW ■;

I Considerați că orice problemă are o soluție >

I i

I i

‘EFFECTARE’

FI-E-CARE. Astfel, veți avea o cu totul altă abordare. în loc să

vă gândiți: „Am făcut tot ce am putut, nici Stephen Hawking n-ar putea rezolva problema asta”, spuneți-vă: „E drept că n-am rezolvat încă problema, deci încă nu am înțeles luată datele.”

Această simplă schimbare de perspectivă va modifica complet regulile jocului.

„Aveam o vorbă în Regiment” îmi spune Andy. „Dacă ai încercat toate variantele posibile, încearcă altceva.”

Funcționează! De ce? Pentru că dacă abordăm orice problemă ca fiind rezolvabilă, atunci gândirea neconvențională, în care totul e posibil, devine un reflex.

O bătrânică intră la Banca Angliei cu o geantă plină de bani. Insistă să discute cu Guvernatorul pentru ca să deschidă un cont de economii și are o sumă mare de bani.

După multe dezbateri, personalul băncii îi dă drumul în biroul lui Mark Carney.

Carney o întreabă ce sumă vrea să depună.

- 250.000 de lire, răspunde bătrâna și pune grămada de bani pe birou.

Carney e bineînțeles curios de unde a făcut bătrâna imens de bani respectivi. Așa că o întreabă,

- Doamnă, zice el, iertați-mă dacă sunt nepoliticos, **dar** » neobișnuit ca o persoană de vârsta dumneavoastră să umbrească cu asemenea sume la purtător. Puteteți să-mi spuneți cum ați făcut rost de ei?

- Desigur; răspunde bătrâna. Joc la pariuri. Guvernatorul * acum *cu adevărat* interesat.

- Pariuri? întreabă el. Ce fel de pariuri?

- Păi, zice bătrâna, ce ziceți de asta? Pariez pe 50.000 lire că aveți testicule cubice! Lui Carney nu-i vine să creadă

- Glumiți, râde el. E penibil. Doar nu credeți că pultrul câștiga un astfel de pariu? Bătrâna se ține neclintită.

- Desigur; zice ea, altminteri nu aș mai fi pariat. Sunteți de acord să pariem sau nu? Guvernatorul se uită drept în ochii ei și spune

- OK! Să-i dăm drumul. Pariez pe 50.000 de lire că fMI am

testicule cubice! Bătrâna întinde palma și cei doi dull mâna. După care îi cere:

- Domnule Camey, pentru că e o sumă mare în joc, aveți cumva obiecții dacă îmi aduc avocatul să zicem pe la om asta, mâine dimineață, ca să verifice că lucrurile decurg ctlllll trebuie, în calitate de martor independent?

Camey dă din cap.

- Nicio problemă, zice el.

Peste noapte, guvernatorul își aduce aminte de bătrână și îl pariu și începe să se agite. Se duce la oglindă și se verifică, llilorcându-și testiculele pe toate părțile.

Se culcă mulțumit că totul pare în regulă, iar a doua zi •iwii să fie cu 50.000 de lire mai bogat. După cum a anunțat, liĂIrâna apare însoțită de avocat. îl prezintă guvernatorului și rtpot bat palma.

După aceea repetă pariul:

- 50.000 că guvernatorul are testicule cubice! Camey își ill! din nou acordul iar bătrâna cere să-și dea jos pantalonii pentru ca toți să vadă. Camey se conformează și-și dă pantalonii jos. Bătrâna își pune ochelarii și studiază de aproape M'cna. După câteva momente de gândire întrebă dacă poate pună mâna.

Guvernatorul ezită o clipă. Se decide să meargă mai departe.

- Bine, haide, zice el. Presupun că 50.000 de lire e o Mimă mare așa că ai dreptul să te asiguri. De îndată ce simte mâna bătrânei pe testicule, începe să observe ceva.

în colț, avocatul bătrânei se dădea încet cu capul de perete.

Camey e curios.

- Ce l-a apucat? întrebă el

Bătrâna zâmbește.

- N-are nimic, zice ea. Doar că... am pariat și cu el.

- Ce ați pariat? întrebă Camey.

- Păi, zice ea, am pariat pe 250.000 de lire că la ora 1130 mâine dimineață o să țin în palmă ouăle guvernatorului Băncii Angliei.”

, GSjIKjp

* **Nu considerați că lucrurile vi se cuvîn j**

il

l. . CEM !

Capacitatea de a rezolva problemele pe măsură ce aprn w bazează în mare măsură pe capacitatea de a recunoaște |l A aplica diferitele soluții disponibile. Formulată așa sună evident, nu?

Și desigur că e.

De foarte multe ori însă, la baza incapacității de a gândi în afara limitelor se află o simplă miopie creativă. Nu trebuie să fii un geniu ca să te prinzi de asta:

- **Indiferent cât de clar ai percepe o problemă...**
- **Indiferent cât de bun ești ca ascultător..**
- **Indiferent cât de calm te păstrezi sub tensiune...**
 - **Indiferent cât de convingătoare sunt argumentele tale...**
 - **Indiferent cât de bine te pricepi la una sau la toate din cele de mai sus...**

...dacă ești incapabil să vezi o soluție, atunci *chiar* ai probleme.

Tocmai prin capacitatea de a se cufunda mai mult în uni» versul soluțiilor posibile, de a se aventura în afara propriului sistem solar cognitiv, se distinge un individ genial la gândire fără limite de unul care e doar bun. Astfel, dar și punând întrebările potrivite.

Că tot vorbim de sisteme solare, să ne aducem aminte da Galileo Galilei. La începutul secolului 16, pe vremea lui Galileo, toți credeau că soarele se învârte în jurul pământului, A*IH sc învăța la școală. Așa erau lucrurile. Galileo nu a fost *le tiroid cu asta, așa că a început să facă valuri. S-a hotărât să im iiccepte starea de fapt și să pună în discuție o afirmație pe i dir toată lumea o considera adevărată la vremea respectivă. I 'ii rezultat, după câțiva ani, a apărut una dintre cele mai uniri descoperiri ale științei. De fapt, soarele nu se învârtea III junii pământului. Pământul se învârtea în jurul soarelui.

Și Charles Darwin e un alt exemplu. Până când a apărut Ihnwin,

toți credeam că ne tragem din Adam și Eva. După d'W'iilura naturalistă din *Voyage of the Beagle* (1831-1836), tâ- iiAnil absolvent de Cambridge a început să pună în discuție noțiunea de creație divină.

Restul a rămas în istorie. Americanii din zilele noastre 411 iijuns să creadă în teoria evoluției. Mă rog, cel puțin unii illnre ei.

Că veni vorba de evoluție, și Andy are un exemplu. Pe el lliMișil „Acum câțiva ani, pe vremea când telefoanele erau nean- drrrlhaliene și abia începeau să devină modeme și sofisticate i il cele din ziua de azi, împreună cu un amic am început să ne întrebăm încotro ne îndreptăm”, îmi povestește el. „Care i'lii următorul pas în evoluția telefoanelor? Ne-am dat seama i A una dintre variante era că piața cărților digitale urma să i'uplodeze.

"La vremea respectivă însă toți au considerat că suntem nebuni. Nu se poate, spuneau. Nu o să prindă niciodată, întotdeauna oamenii vor dori să țină o carte adevărată în mână. Pe noi n-au reușit să ne convingă. Așa că, ce am făcut? Aiu făcut un plan să publicăm cărți pe mobil, o aplicație prin i urc să reunim companiile de comunicații și editurile.

Bănuiala m s-a confirmat. Bine, nu l-arri alungat pe Dumnezeu și nici, n-am ajuns să fim amintiți într-un cântec al formației Queen, ca Darwin și Galileo. Dar știți ceva? Mill* tunită nouă există oameni care citesc *Originea speciilor p* telefon în drum spre muncă!"

Următoarea parabolă sintetizează perfect ce voiam să «punem.

O căpetenie din deșert, aflată pe patul de moarte, își chou* mă cei trei fii la el.

- Vă las cămilele mele, spune el, iar voi le veți împărți după cum urmează. Căpetenia dă apoi instrucțiuni preciv pentru împărțirea cămilelor:

- *Jumătate din ele trebuie să ajungă !a fiul ce! mai tn stă,*
- *û treime ti rei/in mijlociului și*
- *A noua parte din cămile celui mai tânăr.*

Imediat după ce rostește aceste vorbe, căpetenia moare, lăsând

cei trei fii îndurerați să-i ducă la îndeplinire voința. După înmormântare, fiii căpeteniei încearcă să intre în po* sesia moștenirii, dar când ajung la țarcul cămilelor își dau seama că au o problemă.

În țarc sunt *șaptesprezece* cămile.

La început nu le-a venit să creadă. Tatăl lor fusese un om foarte meticulos, care se mândrea cu atenția lui extraordinară la detalii: cum pot așadar 17 cămile să fie împărțite conform voinței lui? Era imposibil.

S-au gândit cu zilele la o soluție, însă nu au ajuns în niciun rezultat.

Poate că, presupuneau ei, tatăl lor devenise confuz în ultimele clipe ale vieții și pur și simplu greșise împărțirea. Era singura explicație pe care o puteau găsi.

După care, chiar când erau gata să renunțe cu totul la so- lil |lc, apare un înțelept din deșert. Observând cât de nefericiți Hdi, își leagă cămila de un stâlp și îi întreabă ce-au pățit Auzind povestea rămâne uluit

E simplu, zice el. Tatăl vostru nu s-a înșelat. E perfect |N)dbil să împărțiți cămilele după cum a vrut el.

Mai întâi, înțeleptul adaugă și *cămila lui* totalului de șap- iHprezece pentru a ajunge la *optsprezece*. Pe baza acestui iu ui total, împarte cămilele astfel:

- *Piui cel mare primește 9 comite Cjumătate)*
- *Piui mijlociu primește 6 Co treime) iar*
- *âel mie primește 2 Ca roua parte).*

Observați că astfel se ajunge la șaptesprezece cămile și nu *itplaprezece*. După care își ia cămila înapoi și pornește înspre iiptis. Pare ușor când știi cum se face, nu-i așa ?

Îmi place foarte mult acest puzzle. Îmi place din cauză ill abordarea înțeleptului în această problemă aparent nrrezolvabilă înglobează, într-o formă foarte simplă, regula de iinr a rezolvării creative a problemelor despre care am vorbit pAnă acum: să nu iei lucrurile așa cum par

Chiar de la început, geniul nomad a constatat că lucrurile nu se potrivesc. O jumătate, o treime și a noua parte nu dau, împreună, unu (respectiv 17/17), ci 0,94 (17/18). Ca să-ți dai «'ama de asta de la bun început ai nevoie de multă analiză Min de talent înăscut!

Ce noroc au avut cei trei fii că înțeleptul a ajuns chiar la momentul potrivit. După ce au crezut zile în șir varianta mai „conservatoare” conform căreia tatăl lor greșise, erau pe punctul de a renunța. Totuși, dacă ar fi renunțat, soluția - **carp l'in** „în fața ochilor”, așteptând să fie descoperită - le-ar fi MCA | MI poate pentru totdeauna.

J. CESXfficeH 1

> **Priviți lucrurile cu un alt ochi I**

i I

i I

i CEM;

Un plic ajunge pe biroul liderului suprem nord-coreeeii, Kim Jong-un. Pe spate este ștampila președintelui **Statalul** Unite. Kim deschide plicul și găsește înăuntru o coală (**Ir** hârtie cu următorul cod:

370HSSV-0773H

Kim nu. înțelege nimic, așa că după câteva ore de dat **eu** capul de pereți se decide să arate foaia adjunctului său, Killl Yong-am.

Yong-Nam nu poate nici el să înțeleagă, așa că o trimite* ministrului securității interne, Kim Won Hong, care e lii rândul lui nelămurit.

Pe parcursul următoarelor zile cifrul imposibil trece pe la toți membrii aparatului de conducere al partidului, pe **le** comitetul central, adunarea supremă a poporului și comisie națională de apărare. Nimeni nu-i dă de capăt După o săptămână de scărpinat în cap, foaia ajunge din nou la Kim care, disperat, pune un ajutor să contacteze Casa Albă.

■ Nu înțelegem codul, transmite aghiotantul. Toate mințile luminate din Coreea de Nord au încercat să-l descifreze, **llrtl**

succes. Semnificația ne scapă. Așa că ne vedem nevoiți să Aprilm la voi, ca un gest de bună credință, ne întrebam dacă wil uvçți vreo idee ce înseamnă?”



După cinci minute, aghiotantul primește un e-mail prin cure i se sugerează să țină foaia invers.⁴⁴

Arta reîncadrării e esențială în viața de zi cu zi.

Cu alte cuvinte, reîncadrarea se referă la capacitatea de a schimba abordarea și de a întoarce pe dos o problemă, de-a o privi dintr-o altă perspectivă... lucru cu care tipii din Coreea de Nord au avut o mare problemă în situația dată.

Desigur că folosim cu toții reformularea în fiecare zi:

• **„Nu e diacul chiar așa de negru”**

• **„Dacă o ușă se închide, se deschide o fereastră” ... și așa mai departe.**

Adevărata minune este însă să faci asta când nimeni altei neva nu reușește. Când toate „modalitățile de analiză” au fost epuizate sau nu mai constituie o opțiune. Abia **acum** reîncadrarea își arată meritele.

Eram cu Andy pe străduțele din cartierul Farringdim din Londra, căci aveam ceva vreme de pierdut înaintea UIWI sesiuni bi- anuale de bezele și mâncat de sushi cu o **companii** locală de producție de televiziune, când dintr-o dată a venii cu un exemplu genial.

„Acum câțiva ani i-am făcut legătura cu o companie de televiziune unui tip cu care am fost în Irak în armată. El fusese expert în demolări în Regiment, și îi venise ideea că telespectatorii britanici ar vrea să se uite la demolări de poduri și coșuri de fum când ajung acasă de la muncă și savurează cina. în fine, într-o seară, la puțin timp după ce i-a contactat, se întorcea de la o față

⁴⁴ HELLO ASSHOLE (engl.) - Ce faci, nenomicitul? (n. trad.)

cu care și-o trăgea într-un bloc turn în Tottenham, când se trezește cu trei gealați cu macete care-l înconjoară pe scara blocului, la etajul 17.

Într-o astfel de situație nu poți face nimic, Kev. Așa că s-a apucat să se bată. Daț dintr-o dată, i-a venit o idee. Avea încă în buzunarul din spate cartea de vizită de la întâlnirea cu producătorii. Cum ar fi... ar merita oricum să încerce, nu? La urma urmei nu avea de-a face cu niște olimpici. «Ia stați puțin, băieți» le-a zis. «Știți ceva? Știu că pare incredibil, dar cred că e soarta la mijloc. Vă dau banii, nicio problemă, doar că... organizez un casting pentru o dramă dură de televiziune filmată în cartiere rău famate și voi aveți un aer care s-ar potrivi de minune cu serialul. Și nu doar asta, dar voi sunteți pe bune! M-am chinuit zile întregi să găsesc niște țipi care să bifeze toate cerințele. Ce părere aveți?»

Le dă cartea de vizită. «După cum spuneam, luați banii și plecați dracului. Puteți să-i luați, asta e. Dar dacii veniți mâine dimineață în Plaistow și vă punem tu fața camerelor? Pentru *mine* ar putea fi sfârșitul unor hflăi de cap serioase iar pentru *voi* ar putea reprezenta începutul unei cariere mult mai bune decât cea cu care vi ocupați în prezent. Cum vi se pare?»

Gorilele se uitau uluite una la cealaltă. Nu le venea îiii creadă ce se întâmplă. Erau pe cale să jefuiască un nenorocit care, în schimb, întoarce foaia și le *face lor o favoare*. Cât de improbabil pare?

Den - așa îl cheamă pe tip - îi ține tot timpul de vorbă, întrebându-i cu ce se ocupă, unde locuiesc, la ce programe se uită la televizor care sunt actorii lor preferați ele. După cinci minute îi mănâncă din palmă. Apoi iese cât e încă pe plus. «Așa deci», continuă el, privind-i pe fiecare în ochi. «Mâine dimineață la ora opt, nu? în spate la cutare. Ne vedem acolo!»

Toți dau din cap și Den se suie în lift.

«Sunt mai sărac cu 70 de lire», se gândește el în timp ce coboară, «dar măcar am rămas cu splina la locul ei.»

în fine, dimineața următoare, Kev, doi dintre hăndrălăi chiar se prezintă la locul de întâlnire iar el îi bate măr! Are parte de un antrenament pe cinste și și-a scos cele 70 de lire și chiar ceva pe deasupra.

Așa că... ce să vezi? Capacitatea lui de a gândi în afara granițelor l-a ferit chiar de *granița supremă*⁴⁵”

Când încă eram la școală țin minte că profesorul de studii clasice (latină și greacă, Andy, nu Blondie și Madness) ne-a dat o temă ciudată.

Ne-a spus că în forumul din Roma antică era o pinll mare în care era încastrat un inel de fier cu următoarei! Iii scriptie.

IUTI

E

HORS

ESTO

La ce era folosit inelul?

Țin minte că am pierdut jumătate de noapte cu traducerea înaintea să mă duc la culcare resemnat. Dimineața la micul dejun, tata - pezevenghiul - s-a prins în cinci secunde. Pul» hopații ăștia au un talent aparte, presupun!

Indiciu: descrierea vă poate ajuta. Și, țineți minte, secretul e să priviți problema „dintr-un alt unghi”. (Soluția la pagina 176.)

FII AS LA PRIMA IMPRESIE

Ai'lltn câțiva ani am avut un student după care nu mă dădeam în vânt. Era OK, să zicem. Dar mi s-a părut dintotdeauna un pic arogant. Un pic prea sigur pe sine. Se comporta de pairă-mi făcea o favoare că se prezenta la curs.

După examenele de final și afișarea rezultatelor; consiliul tăriițății se întrunea, ca în fiecare an, ca să aprobe notele și «A discute meritele fiecărui candidat. Circumstanțe atenuan- li* (Iazuri limită. Chestii de genul ăsta. Când veni vorba de lipul ăsta, cel pe care nu-l plăceam foarte mult - să-i spunem Kick - decanul

⁴⁵ Joc de cuvinte intraductibil între *thinking outside the box* (engl.) și gândi în afara cutiei respectiv *ending up in a box* a ajunge în cutie, în cazul de față sicriu, (n. trad.)

facultății a scos o scrisoare de la rector

Scrisoarea prevedea ca, în cazul în care media lui Rick piti la limită - adică, la limita dintre două calificative - aces- IH trebuia să primească nota cea mai mare. Cu alte cuvinte, lidniia promovat la clasa superioară, nu degradat. Scrisoarea Hll mai dădea alte detalii. Nu se precizau *motivele* acestei ho- IflrAri. Scrisoarea ne spunea doar să-i dăm diploma respectivă.

Ceea ce am și făcut. I-am acordat diploma *magna cum liliide*. Cea mai mare notă.

N-o să uit niciodată dimineața zilei în care a avut loc I rrcinonia de absolvire. Biroul meu de atunci avea vedere la II piațetă pavată cu cărămidă care era (lucru destul de neobișnuit la ora zece într-o dimineață de luni) *foarte aglomerată*. Mudenți în robe, părinți dichisiți se amestecau cu profesori în Mure de șoc și mahări ieșiți din izolare, într-o ciripeală continuă de taclale la locul lor

Rick era în mijlocul lor La costum, și cu un trabuc mare In înână. Ce idiot, țin minte că mă gândeam. Ce nenorocit, huite că, acum că stau să mă gândesc, un om mai bun decât mine s-ar fi bucurat pentru el. S-ar fi bucurat că trei mil **il**» păstrat aparențele din greu au dat în final roade. Dar cil **lii** m-am bucurat nicidecum.

Tupeist nenorocit, mă gândeam. Dacă ai ști doar cc lumi cos ești. Dacă n-ar fi fost rectorul nici n-ai fi fost primul, IMI iată. Reușise. Iar trabucul simboliza, în mintea mea, ciulin oportunistului. Corecție. Oportunistului *bădărănew*. || asta aveam să cred restul vieții...

Sau cel puțin așa mi se părea atunci.

A trecut timpul și facultatea a reintrat în normal. A tni'i put un nou an universitar și odată cu el au apărut noi »lll denți. Curând am uitat complet de Rick. Apoi, după cAllW luni, primesc o cerere de recomandare în cutia poștală. **A|l** ghicit, era de la Rick.

Ce să fac? M-am decis să încep cu.inceputul. Ce-u Iod toată faza cu promovarea, cu rectorul? Așa că m-am dus li decan.

Răspunsul m-a dat complet peste cap.

Cu trei săptămâni înainte de examenele finale, tatăl llll Rick fusese diagnosticat cu boala Huntington - o maladie gN vă, incurabilă, care-i poartă pe bolnavi într-o adevărată odlipi» dureroasă a neurodegenerării.

Primele semne ale bolii se manifestă prin mișcări stranii, impredictibile. La final - aproximativ 15-20 de ani de la **de**clanșarea bolii - mușchii traheii cedează, provocând sufocai» și asfixie.

După care vin veștile *proaste*. Vârsta de declanșare e (IP regulă între 30 și 40 de ani. Și apoi veștile *cu adevărat* proasto Boala are transmitere dominant cromozomială. Ceea ce, In termeni populari, înseamnă că dacă unul dintre părinții IAI suferă de ea, ai aproximativ șanse 50% să o ai și tu.

I jintr-o dată, mi-am dat seama că Rick are probleme mari. *huirte* mari. Și știa că are probleme în săptămânile esențiale ih* dinaintea examenului.

b'ără copii.

b'ără viață.

Fără viitor

Nu-i de glumă.

Desigur că îndată ce am aflat ce a pățit Rick mi-am adus «uilinte de momentul absolvirii. Costumul. Ghetele. Trabucul Alu mare. Cum am putut să fiu atât de aspru? Cum am putut

Irag niște concluzii atât de greșite? Nu-l mai consideram |»r Rick un derbedeu oportunist și lăudăros care a avut puțin noroc. Era un om de o încredere supremă. Un om care, OK, ponte fusese un tâmpit cei trei ani cât l-am cunoscut dar care, rAnd a primit o lovitură cumplită, a știut s-o încaseze și totuși nA scape teafar

Acum, că știam ce-l făcuse să-l fumeze, trabucul ăla mare iivca cu totul altă însemnătate.

Așa că i-am dat o recomandare excelentă.

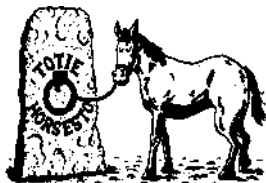
Nn ai niciodată a doua șansă să lași o primă impresie.

Așa e zicala. Și de regulă se aplică. în cazul lui Rick însă nu a fost valabilă. Odată ce am aflat adevărul din spatele trabucului, i-am acordat *totuși* a doua șansă. Lucrurile ar fi putut Insă sta cu

totul altfel. Cu toții avem un istoric bogat. Suntem doar vârfuri ale unor aisberguri mult mai mari și mai complexe. Problema constă însă, după cum constată cu justețe Andy, în faptul că în viața de zi cu zi contează partea care plutește *deasupra apei*.

„Știi, cred că dacă s-ar fi jucat pe vremea lui Shakespeare poker Texas hold'em”, spune Andy, în timp ce stăm la un joc „prietenesc” cu câțiva prieteni comuni într-o cameră deasupra unui magazin de sari-uri în cartierul Brick Lane din Loi 1(1 IA (da, după ce am jucat ultima oară o partidă - care i-ar fi fn grozit și pe cei din clubul Bullingdon⁴⁴ - nu mai jucăm |w bani, ci doar pe bomboane de culori diferite, și fără mobili inutilă în jur), „cred că ar fi folosit o altă metaforă. OK, vliłtn e o scenă, sună bine. Dar viața ca joc de poker e mai exacll Nu știm exact ce cărți au adversarii noștri. Adesea nu te po|| baza decât pe aparențe. Pe instincte primare. Pe experiențl Pe intuiții. Pe presimțiri. Dacă-ți place ce simți, mizezi. Dut'l nu, nu mizezi și ești out.”

DEL EGATCAII⁴⁵



⁴⁴ Club al absolvenților de la Oxford, renumit pentru faptul că membrii săi comit frecvent acte de vandalism în localurile pe care le frecventează. (n. trad.)

⁴⁵ *To tie horses to* (engl.) - de legat caii. (n. trad.)



TOP TREI LUCRURI CARE STRICĂ PRIMA IMPRESIE, DUPĂ ANDY © AWIA

„Dacă vreau să-ți ofer un loc de muncă, un contract sau să te fac să-mi dai niște bani, măcar vino la timp.”

②

„Dacă tot minți, măcar minte dracului bine. Poți să mă minți cât vrei. Asigură-te doar că nu aflu și eu!”

③

„Nu încerca să fii cel mai bun prieten al meu. Nu ești și nu vei fi niciodată. Fii tu însuși - un necunoscut.”

Trebuie să mărturisesc că-mi place analoga lui Andy (k|l o folosesc pe cea a lui Will, dar numai din motive estclll'l de modă veche. Lumea întreagă e o scenă, iar toți bărbații |l toate femeile sunt doar actori, are o sonoritate de guvaiet il strălucire de doliu. Lumea e un joc de poker iar toți bărbații și toate femeile pierd nopțile, beau Drambuie și Coca Cnla Zero apoi dau cu scaunele de pământ Imaginea asta e lipiilll de acea sonoritate. Până la urmă însă contează mai puțin Adevărul simplu e următorul:

- *anorousă*
- *inten/iun'fe*
- *rendez-ous-unle întăwpiătoure*
- *întâmirile cu oameni importanți..*

...toate presupun ca noi să arătăm:

- *cut de bine cu puțință*
- *eut mai origina! cu puțință*
- *și eut mai repede cu puțințăJ.*

...ceea ce, dată fiind viteza considerabilă cu care creierul redactează evaluările preliminar de caracter se petrece ad« sea într-o fracțiune de secundă.

Andy vine cu un exemplu:

„Să presupunem că la finalul programului, în timp ce te pregătești să ieși pe ușă, șeful tău îți prezintă un lider de piață sau un magnat aflat în vizită. După o zi de tatonări la nivel înalt vrea să-și cheme un taxi. Stație de taxiuri e la vreun kilometru distanță de casa ta. în viața de zi cu zi nu ai acces la un astfel de individ așa că... te oferi să-1 duci cu mașina într-acolo. O să accepte sau n-o să accepte?

I Te căci pe tine în speranța că o să accepte... și că numărul [A* hma trecută din Viz⁴⁶ n-o să-și facă apariția din senin pe I MAimiil de lângă șofer Partea ciudată e că ... decizia fusese luată. Ea fusese

⁴⁶ Revistă britanică cunoscută pentru umor scatologic și conținut violentam trad.)

luată de când te-a văzut, la vreo jumăta- |l de secundă după ce ați dat mâna.”

Sună groaznic, nu-i așa? Andy are dreptate. În multe din tihnițiile sociale în care ne aflăm, răspunsurile sunt cele care till înaintea întrebărilor și nu viceversa.

Aveți nevoie de un pic de ajutor să faceți rost de răspunsurile corecte? Atunci citiți asta...

DRESAȚI-I SĂ VĂ MÂNÂNCE DIN PALMĂ

„Într-un context de afaceri, strânsul mâinii reprezintă! pmill» singura formă de contact fizic la care aveți acces, în aiiiir|b beția de Crăciun când vă lipiți de cineva nepotrivit pe r|llglll de dans preț de câteva măsuri din Geogic Michael”, zice Allifc

Are dreptate, deci este important să știți ce faceți, O* menii trag imediat concluzii despre caracterul și nivelul ib încredere din felul în care strângeți mâna. Practica dulvHAAÎ din vremuri străvechi și era menită să arate unui străin cfl INI purtați arme. În ziua de azi e puțin probabil, desigur să iilltl|l în sala de consiliu cu un topor de mână din silex în mâim* costumului Hugo Boss.

„Mai bine faci publice «din greșală» un e-mail MII două!” zice Andy.

Chiar și așa, puterea mesajului acestei formule sini|il», ancestrale de salut nu ar trebui subestimată. O strângere 11111* le de mână poate să transmită nesiguranță, în timp cc dini dai drumul prea devreme, poți să fii considerat arogant. Un studiu efectuat la Universitatea din Alabama a arătat o Icul tură directă între o strângere fermă, viguroasă de mâini c |l n primă impresie favorabilă.

Și nu doar strânsul mâinilor ne induce o senzație pozlll vă. Conform unui studiu recent efectuat la Universitatea (llll Illinois, cei care îi observă pe alții strângând mâna beneficiază în egală măsură de un plus de bine. Oamenii de științl au analizat voluntarii care au participat la studiu cu un apai*1 RMN funcțional în timp ce se uitau și dădeau note umil videoclipuri în care doi oameni se întâlneau, într-un conlrM de afaceri. Dacă interacțiunea

inițială conținea o strângere de mână, zonele creierului asociate cu procesare recompensivă și evaluarea social pozitivă - în special cele dedicate evaluării performanțelor celorlalți - erau semnificativ mai active decât în timpul strângerii de mână.

(k'icetătorii au concluzionat că simplul gest de a strânge mâna cuiva - dacă este făcut bine - nu doar că sporește atribuțiile pozitive ale celeilalte persoane, dar și reduce impactul caracteristicilor negative evidente.



1. ROTĂȘGIE DMA KEWIX



2. RIMA ÎIEMJIE SĂ RE ÜSOTX



3. M NIE MĂIA CEIIIIR, OI KESETELE SUB MĂIA TA

t. ion MIE num ON ir

IE MM SEOIIE



5. HUE IWM, CEUJIUUr SIW WEMT ffllf WltiM

SnAKEKH IE Ulii

Sună stupid, dar trebuie să fiți oricând gata să **dați** cu cineva. „Nu e nimic mai groaznic decât cineva **caro 4** ge la o întâlnire de afaceri și trebuie să-și treacă ghiozidul sau servietă din mână dreaptă în cea stângă pentru a **di** mână”, zice Andy. „Trebuia să se fi gândit la asta **inaillf** li fi intrat pe ușă, chiar înainte de a fi intrat în clădire. **Mia** Mii îmi transmite o lipsă de prevedere și o capacitate redusă de organizare, deci nu e ceea ce caut la un potențial partener de afaceri. În plus, dat fiind că au cărat de naiba

știe când i'M în mână., e posibil să aibă palma transpirată.

Mie îmi plac cei care procedează invers, cei care **prollii** inițiativa când vine vorba de dat mâna. în fiecare strângH» de mâna poți fie să conduci sau să urmezi, iar în afaceri **lii** general, persoana cu statut superior e cea care conduce. sunteți însă la o prezentarea în fața clientului și vreți să IAM | I o impresie subtilă dar dominantă, e bine să luați inițiativH

începeți de la câțiva metri distanță. întirideți mâna, (**1*1** nu întindeți degetele către cealaltă persoană deoarece înMIW context nepotrivit - în Regiment spre exemplu - ar puica i interpretat ca un gest de amenințare, iar următoarea niătl pe care ați strânge-o ar fi cea a ambulanțierului. Curley degetele în jos pentru a vă putea aduce palma complet III mâna interlocutorului.

Pentru mine, asta transmite întotdeauna un ton deschid onest, energetic. Așa se dă startul cum trebuie.

După asta, așteptați să vedeți cum reacționează celălull Pentru că ați preluat inițiativa și vă puneți mâna în mâna **lf*** | mingea e acum la el în teren pentru a «primi» strângerea **dl** mâna. Astfel, cel care conduce capătă un atu subtil penlm că-i permite avantajul de a vedea câtă presiune se aplică, pir cum și ocazia de a da o replică. O presiune egală reprezintă o formă insidioasă, dar foarte puternică de oglindire care **ccl** Uliii adesea trece neobservată, dar care reprezintă de fapt o modalitate excelentă de a transmite celuilalt că sunteți pe ii rrași lungime de undă.”

„în final” continuă Andy, „oamenii bat mult monedă pe Importanța unei prime impresii bune. în afaceri însă e la fel ilr important să lași și o ultimă impresie bună. Și primele Impresii contrează, nu mă înțelegeți greșit. Dar ultimul lucru •pus sau făcut de o persoană e cel care rămâne cel mai proas- pAI în minte. E «mesajul cu care pleci spre casă».

Acum, că știți asta - și nu e fizică cuantică - e evident ir Irebuie să faceți. Nu uitați niciodată să strângeți mâna la plecare. Dacă întâlnirea decurge bine, o mișcare de final va pune punct lucrurilor de o manieră adecvată. Dacă întâlnirea nu a decurs bine, atunci

strângerea de mână de la final trage II linie. Linia transmite următorul mesaj: «OK, suntem de rtcoitl că nu am fost de acord. Lupta s-a terminat, dar putem II prieteni. Pe data viitoare...»»

IDE ZECE HAFE IA STRÂNGEREA IIHIII

1. Palme transpirate
2. încheietură moale/ strânsură slabă
3. Prins prea tare
4. Lipsa contactului vizual
5. Strânsură prea puternică
6. Strânsură prelungită excesiv
7. Stat prea aproape
8. Dat mâna stângă
9. Strânsură prea scurtă
10. Mâini fierbinți

ÎNCEPE CU UN BUM... ȘI TERMINĂ CU UN BUM

Concluzia lui Andy privind importanța unei bune ultimi impresii, pe lângă prima impresie, se bucură de un mare ipif jin din partea științei.

Cercetările arată, spre exemplu, că dacă primim o Huli de itemi de ținut minte, avem tendința să reținem primele |1 ultimele lucruri mult mai ușor decât cele de la mijloc. CIV ierni nostru ne păcălește apoi cu impresia că aceste lucruri, fiind mai memorabile, trebuie să fie și mai importante decât restul. Aceste două parțialități ale memoriei sunt cunoscut! ca efectul întâietății, respectiv efectul de recență, iar motivul pentru care ambele au loc este simplu și de bun simț.

După cum explică Andy: „Când cineva începe să vorbeai că cu tine, începi prin a-i acorda atenția [efectul de întâietcltl\ După care, pe măsură ce trece timpul, când începe sfl tl plictisească sau începi să te gândești la ce îți spun, mintea ta o ia pe alte cărări. în cele din urmă, când se apropie elf finalul a ceea ce aveau de comunicat, atenția ta revine asupra a ce și se comunică [efectul de recență].”

Chiar așa!

Să vă dăm câteva exemple...

O demonstrație a efectului de întâietate se întâlnește în experimentul devenit clasic efectuat în 1946 de către psihologul american Solomon Asch. Acesta a furnizat o descriere a unui individ către două grupuri de voluntari. Pentru primul grup, individul a fost descris ca fiind:

- *In/idios*
- *fritie*
- *Impuls*/*
- *Muncitor*
- *Inteligent*

Grupul al doilea a primit următoarea descriere: '

- *Inteligent*
- *Muncitor*
- *Impuls*/*
- *Critic*
- *încăpățânat*
- *In/idios*

Ce credeți că s-a întâmplat?

„Grupul al doilea a avut o părere mult mai bună despre individ decât primul grup, deși au primit aceeași descriere?” presupune Andy.

Din nou, chiar așa.

Trucul consta în faptul că pentru grupul al doilea ordinea cuvintelor a fost inversată, astfel încât atributele pozitive •ui fie prezentate primele. Un alt exemplu la fel de bun al efectului de recență provine dintr-un studiu devenit clasic, efectuat la sfârșitul anilor 50. Psihologii au înregistrat o serie de argumente dintr-un proces real - unele erau în favoarea reclamantului iar altele împotriva acestuia - și le-au prezentat unui grup de studenți.

Unii studenți au auzit mai întâi argumentele pozitive și apoi cele negative, în timp ce pentru ceilalți ordinea a fost inversată.

Odată ce au ascultat ambele seturi de argumente, studenților li s-a cerut să ajungă la un verdict. Avea importanță ordinea în care

au fost prezentate argumentele în ce privește sentința?

După cum puteți constata din tabelul de mai jos, rtiN|Hll« sul este fără îndoială da.

Există însă și un substrat Răspunsul depinde și de dilrrtb aspecte de sincronizare:

• **Unii voluntari au avut un *decalaj* de o săptămână înftv primele argumente și următoarele, în timp ce ceilalți au auzit iestul argumentelor *imediat* după primele.**

• **Unii voluntari au avut o pauză similară între ultimele argumente și momentul în care a trebuit să-și dea cil părerea, în timp ce ceilalți s-au pronunțat pe loc.**

PRI MUL ARGUM ENT	D ECALAJ DUP Ă PRIM UL ARG U- MEN T?	AL DOIL EA ARGU MENT	D ECA LAJ DUP Ă AL DOI LEA ARG U- ME NT?	EFECT /SENTINȚ Ă
în favo rea recla mant ului	N u	î mpou triv a recl ama ntul ui	N	NICI UN EFECT echilib rată
îm potri va recla	N u	în favo area recl	D	NICI UN EFECT echilib

mant ului		ama ntul ui		rată
în favoar ea recla mant ului	N	î mpoa triv a recl ama ntul ui	D	EFE CT DE ÎNTÂIE TATE: în favoar ea reclam antulu i
în potri va recla mant ului	N	a în favo area recl ama ntul ui	D	EFE CT DE ÎNTÂIE TATE: împotr iva reclam antulu i
în favoar ea recla mant ului	D	î u mpo triv a recl ama ntul ui	N	EFE CT DE RECEN JÂ: împotr iva reclam antulu i
în potri va	D	în favo area	N	EFE CT DE RECEN

recl mant ului		recl ama ntul ui	JĂ: în favoar ea reclam antulu i
în favoar ea recla mant ului	D î a mpoa triv a recl ama ntul ui	D î a mpoa triv a recl ama ntul ui	NICI UN EFECT : echilib rată
îm potri va recla mant ului	D î a mpoa triv a recl ama ntul ui	D î a mpoa triv a recl ama ntul ui	NICI UN EFECT : echilib rată

« CĚ10 IĚUTI SI M HMOU OM OVRIT

Concluzia? „Dacă vrei să te întipărești în memoria cui- vii. atunci spune-i lucrul pe care vrei să-l țină minte fie la începutul, fie la sfârșitul conversației sau documentului pe (lire i-1 transmiți”, spune Andy. „Orice ai face, nu transmite informația esențială la mijlocul discuției deoarece majorita- Irn oamenilor au concentrația minimă în punctul respectiv |l nu sunt atenți la ceea ce le comunică. Spre exemplu, dacă Ir interesează un post, enumeră-ți aptitudinile în ordinea în rare vrei să le sublimezi... începând cu cele mai puternice și lflsându-le la urmă pe cele mai slabe.

Remarca de mai sus e valabilă și pentru interviuri sau întâlnirile preliminare. Care-i regula? Dacă te exprimi în scris, e ccl mai bine

să le enumeri pe cele mai bune mai întâi. Mulți încep să citească, dar mult mai puțini și termină!”

EXPLMTEAZĂ-ȚI PUNCTELE FORTE

- Știi ceva? tună Andy, în timp ce ieșim pe poarta unei |iu|1 private simandicoase din Irlanda. E ceva care pur și simplu ll» scapă!- Ce anume? miorlăi eu, contemplând cât de apn»tl|M> am fost în ultimele minute să batem recordul mondial la 1(H) metri al lui Usain Bolt.

își scoate cravata, marca Henry Poole, primită de In ajutoare de pe Walworth Road și o bagă în buzunarul sacoului negru cu dungi albe marca New & Lingwood, toi de la ajutoare de pe Walworth Road...

- Că până ești chemat la un interviu de admitere sau df» slujbă, tună el, majoritatea oamenilor din comisie deja vor nfl ți dea postul. Să-ți dea ție postul! Nu e chiar o problemă de la *Countdown*, nu? Deja la etapa asta ai fost selecționat din pn>- babil câteva sute de candidați. Simplul fapt de a te fi selecții)* nat presupune consumul unei cantități mari de enegieie. Cern ce vor *acum* să facă, pe cât de repede și fără durere posibil, este să identifice crema cremei pentru postul respectiv. Nu*1 nevoie să fii Bill Gates ca să te prinzi de asta.

Adevărul simplu e următorul:- înainte ca măcar să Ir *gândești* să-ți deschizi Powerpoint-ul și să scoți dopul la Perri* eț ei știu de fapt deja tot ce au nevoie să știe despre tine. Și., le place! Tot ce trebuie să faci *tu* este să te asiguri că, după ce și-au epuizat notițele și băut espresso-urile duble și tu joci sudoku în metrourl spre casă, ei încă te plac. Pentru că dacă te vor plăcea în continuare, vor pune mâna pe telefon.

Și çurn jeușești asta? Există o singură modalitatea. Jrebuic să-ți exploatezi punctele forte. Trebuie să-i convingi că ai ceva pe care-1 vor și pe care nu-1 pot obține de la nimeni altcineva...

În ultimele două ore am tot repetat asta unui grup de <pniximativ 100 de elevi de clasa a 11-a dintr-un colegiu iH'diigocic de elită din Dublin. E prima dată de la telefonul Mină

de la Fisc de acum câteva săptămâni (mulțumesc frunți ix, Terry Jones) când îl văd pe amic că transpiră.

- Prefer oricând securitatea irakiană decât Fiscul! mormăie ci în barbă în timp ce ne zbăteam să ieșim pe unul din «ulicioarele îmbăcsite de miros de brânză și ceapă, pavate cu piii cliet lustruit.

- Mă descurc dacă e vorba de țate și arme. Dar coșuri și i Ahigărițe? Las-o baltă!

în ciuda atmosferei funerare, am ajuns la următoarea 111iicluzie. E bine, când te antrenezi, să insiști asupra punctelor duble. Să exersezi loviturile care nu-ți sunt la îndemână sau IUI sunt la fel fluide ca celelalte. Când concurezi, trebuie însă (Ă Ic axezi pe părțile pozitive, pe ceea ce te face pe *tine* să fii unic.

Și Andy le-a comunicat același lucru dând din cap și tăcând cu ochiul adolescenților:

- Veniți la masa negocierilor cu calitățile de nota 10. Lă- Mi(i prostiile de nota 4 acasă!

Că tot vorbim de premianți și mese, se dă cazul următor:

Cam un an în urmă, la scurt timp după apariția *Good l'nychopat*, câțiva tupeiști ne-au contactat povestindu-ne tehnica lor de agățat (deși nu au formulat-o chiar în termenii ăștia... așa că am decis să *nu* folosim expresiile lor în fața Măreței!).

- Știți ceva, le-am zis, haideți să ne vedem în Londra sâmbătă seara și să ne faceți o demonstrație pe viu!- Bine, au zis ci. Acceptăm provocarea. Așa că ne-am văzut. Am început cu câteva băuturi într-un bar de vinuri în Knightsbridge și apoi neam dus la un club renumit din zona King's Road din Chelsea.

Cei doi arătau bine - să le zicem Bill și Ted. Și aveau |1 vrăjeală. Bill era zugrav. Ted avea o tarabă cu fructe și legii- me pe Portobello Road. Norocul și-l faceau prin propria Iul personalitate.

Dar erau și niște bandiți. Niște bandiți fermecători, dai tot bandiți. Iar tehnica loț sau „jocul”, cum îi spuneau ei (nil că ar trebui să încercați asta acasă, copii!) funcționa astfel:

Faza întâi - selecția: mai întâi, Bill și Ted își alegeau o fată care să le placă. Fetele alese se aflau la o distanță suficient de mare

una de alta astfel încât să nu se vadă.

Faza a doua - contactul: după ce fiecare alegea câte o fată, Bill și Ted se duceau la fata aleasă *de celălalt* și începeau o conversație. După ce aflau numele complet al fetei - și numele de familie - și câteva informații preliminare, încheiau politicos conversația și dispăreau.

Faza a treia - retragerea: se întâlneau în toaleta băieților și făceau schimb de informații.

Faza a patra - analiza-, luau informațiile proaspăt colectate și intrau pe paginile de Facebook ale fetelor. Căutau pe paginile respective actorii, muzicienii sau seriarele la care fetele dăduseră like - cu cât mai obscure, cu atât mai bine, apoi alegeau câteva care credeau că s-ar potrivi mai bine într-o discuție.

Hai să presupunem că fata pe care Bill o place (și cu care a vorbit Ted) e mare fan *Game of Thrones* iar fata pe care Ted o place (și cu care Bill a vorbit) e fan *Coldplay*.

Faza a cincea - pregătirea: Bill schimbă numele lui Ted din lista de contacte în Peter Dinklage (actorul care-l joacă pe Tyrion Lannister în serialul *Game of Thrones*) iar Ted îi schimbă numele lui Bill în Chris Martin (solistul de la *Coldplay*.)

Faza a șasea - abordarea-, după ceva timp, după ce ies din toaletă, Bill și Ted se duc din nou la fete. Dar de data asta, cu arma like-urilor publice de Facebook, fiecare se duce la „cealaltă” -la cea de care chiar le place.

Faza a șaptea - întinderea capcanei: după ce reușesc să aducă discuția în zona muncii, Bill amintește că lucrează în televiziune, iar Ted că lucrează în domeniul muzical.

Faza a opta - indiciul nr. 1 : în acest moment, lăsându-și telefonul la vedere, Bill se duce la bar să cumpere niște băuturi, și trece pe lângă Ted. De îndată ce Ted îl observă, îi apelează numărul.

La masă, fata vede telefonul sunând și aprinzându-se în fața ei. Apelantul? Peter Dinklage!

Faza a noua - indiciul nr. 2- la vreun minut după ce se întoarce

la masă - dintr-o dată devenise un tovarăș mai interesant ! - Bill îl vede apoi pe Ted întorcându-se la masă așa că îl sună.

La masa lui Ted telefonul sună, părând că e apelat de nimeni altul decât Chris Martin!

Etapa a zecea - taxiul: începutul unei relații cinice, unilaterale, inevitabil scurte și în cele din urmă lipsite de suflet. Dacă ai marfa, pune-o în vitrină. Și dacă tot o pui în vitrină, asigură-te că e de calitate!

FĂCEȚI-I SĂ SE SIMTĂ SPECIALI... ȘI FIJI CON-PIENȚI CÂND ÎI FACEȚI SĂ SE SIMTĂ SPECIALI

Art'în o întrebare pentru voi. Ce fee bebelușii de 200 de ori în medie pe zi, iar majoritatea adulților doar de șapte ori pe zi?

Nu, Andy, nu e asta amice,

Poate suna ciudat, dar e vorba de zâmbete.

Zâmbetul, așa cum am văzut mai devreme, este un pașă- |H»il emoțional pe care evoluția ni l-a tipărit și prin intermediul căruia reușim să facem tot felul de lucruri spectaculoase, de la vânzări, la afeceri sau chiar procese judiciare (înșiruirea i' complet întâmplătoare!) care altminteri ar fi dincolo de puterile noastre.

Un zâmbet poate, printre altele:

- **Să-l convingă pe fraierul ăla de lângă chioșcul cu băuturi că gluma lui chiar e bună.**

- **Să-l asigure pe terminatul vopsit pe feță și pițipoanca lui că chiar ne face plăcere să facem un selfie cu toții**

- **Îl asigură pe maimuțoiul în vesta reflectorizantă care stă în mașina de poliție că a fost doar o întâmplare nefericită și că data viitoare vom fi mai atenți (și ne vom aștepta la oameni care stau în boscheți la pândă cu radarul.)**

Dacă obții un zâmbet poți deveni un super-erou...

- **Cum foci rost de o masă la un restaurant cu stele Michelin fără rezervare?**

Păi, ai putea să te duci politicos la personalul de la recepție și să nu obții nimic.

Sau ai putea să încerci un truc povestit de un șef de MII de top,

care ne-a confirmat că în cazul lui a funcționat, |l H bei Chateau Petrus până dimineața!

„La Mcdonald's era plin așa că ne-au trimis la voi. Nr MII zis că poate aveți o masă pentru noi...?”

• **Cum faci chef o săptămână întreagă fără să-i spui prietenei tale și apoi să vii acasă și o faci pe ea să ne simtă vinovată?**

Actorul Richard Harris știa cum.

j,De ce n-ai plătit recompensa?” întreba el.

în caz că vă întrebați, funcționează din cauza științelor, știința străveche, profundă, îngropată adânc în creierii noastre. Iată un exemplu...

Acum câțiva ani, câțiva psihologi din America au prezentat voluntarilor imagini aleatorizate cu fețe omenești. Unele le imaginii arătau fețe zâmbitoare. Altele prezentau expresii faciale neutre sau furioase. Odată ce voluntarii memoraseră fețele, echipa de cercetători le-a testat memoria în condiții de scanare a creierului cu un aparat de RMN⁴⁷.

Concluziile au fost uluitoare.

Nu doar că fețele care zâmbesc sunt ținute minte în mod ușor decât expresiile neutre sau cele furioase, dar ele sunt însoțite și de o activitate sporită a cortexului orbito-frontal, cartierul select al creierului care procesează recompensele. | (zona care se activează când bem un vin bun, mâncăm mâncare bună... sau, în cazul lui Andy, când se stinge lumina în cuptorul cu microunde.

„Presupun că în contextul poveștilor tale cu evoluția e destul de logic”, remarcă domnul Cling. „Greierile noastre Mini programate să țină minte oamenii care ne fac să ne simțim bine - | Im bine astfel încât, când îi reîntâlnim, nu trebuie să mai folosim resurse cognitive prețioase cu o abordare defensivă.”

I¹, pe drumul cel bun!

Studiile arată însă - ce surpriză - că nu toate zâmbetele Hint

⁴⁷ Imagistica RMN funcțional (Rezonanță Magnetică Nucleară) furnizează pe baza unui magnet uriaș aflat în jurul capului unei persoane Schimbările de direcție ale câmpului magnetic provoacă atomii de hidrogen din creier să emită semnale radio. Aceste semnale devin mai frecvente pe măsură ce nivelul oxigenului crește, arătând astfel zonele cele mai oxigenate din creier, prin intermediul imaginilor colorate pe care le vedeți pe ecranele calculatoarelor din documentarele științifice.

autentice. De fapt, un sondaj recent efectuat pe o populație de 2000 de adulți a arătat că, în medie, zâmbim hits cel puțin o dată pe zi iar peste jumătate din noi recunosc că fac asta în fața șefului. Cum putem să ne dăm seama de un zâmbet fals? Din nou, cercetările sugerează că avem «•castă capacitate, și că nu e foarte dificil. Ca să aflăm cum, sfl începem prin a analiza un zâmbet adevărat.

Un zâmbet adevărat - sau așa-numitul zâmbet Duchenne, în onoarea neurologului francez Guillaume Duchenne, primul om de știință care a studiat zâmbetul în secolul al XIX-lea - implică acțiunea a doi mușchi faciali. Primul lip - mușchiul zigomatic mare - este răspunzător de mărirea obrazilor noștri, iar când suntem fericiți și zâmbetul e sincer; nscunderea dinților de jos.

Când doar ne prefacem că suntem fericiți fără să *simțim* lista - cu alte cuvinte, când mușchiul se află sub controlul nostru conștient - acesta are uneori efectul opus, împingând gura în exterior și *expunând* dinții de jos... cum facem când spunem „cheese” atunci când ni se face poză, după cum subliniază Andy. Mai există însă un alt mușchi, mai „ascuns”, care se activează dacă suntem fericiți și care trece adesea neobservat de cei care încearcă să mimeze un zâmbet: mușchiul orbicular al ochiului.

Ca să înțelegeți ce rol joacă, priviți orice persoană care râde sau zâmbește sincer; cum ar fi femeia de la pagina următoare.



O persoană cu ade/ărat fericită

Ce vedeți? Pe lângă obrazii măriți și dinții de jos oculhlłl (priviți-i ochii. Observați ridurile de la marginile ochilor? Acrită este efectul mușchiului orbicular al ochiului, care strâng? zona respectivă, în timp ce obrazii se deplasează în sus.

Iar asta este cheia pe care majoritatea celor care zâmbcw fals o

uită. Sigur dacă suntem conștienți de asta putem minți și acest gest: ne putem micșora ochii la cerere. Majoritatea dintre noi însă, *nu* ne dăm seama. Suntem în schimb puțini atenți la ce se întâmplă în partea *de jos*, în zona gurii, pentru a mai observa ce se întâmplă în partea *de sus*, în jurul ochilor.

„Capacitatea de a distinge o persoană care este cu adevărat fericită de una care doar mimează fericirea reprezintă o armă esențială în arsenalul oricărui manager; antrenor sau om de afaceri de succes”, spune Andy. „Influența presupune că poți să-l faci pe celălalt să se simtă la fel de bine ca tine. Și cu cât te pricepi mai bine la asta, cu cât e mai precis detectorul tău intern al fericirii, cu atât vei reuși mai bine să obții ceea ce îți dorești.”

Ținând așadar cont de cele de mai sus, iată trei sfaturi simple prin care poți depista un zâmbet fals:

- **Concentrează-te asupra zonei ochilor Sunt ochii închiși sau parțial închiși? Dacă da, e foarte probabil ca zâmbetul să fie autentic.**

- **Rămânând în zona ochilor studiați zona periferică. Detectați o mișcare la marginea ochilor care generează riduri? Dacă da, din nou sunt toate șansele ca marfa să fie originală**

- **Studiați gura. Sunt vizibili dinții de jos în timpul zâmbetului? Dacă da, aveți toate șansele să fi primit un transport de marfă de contrabandă.⁴⁸**



Simplu MU forțat: decideți voi înșiși/ăi

JOCUL NUMELUI

Că tot veni vorba de factorul divertisment, iată un alt medicament garantat, fără rețetă, pentru îmbunătățirea stării de spirit...

⁴⁸ Țineți cont că lucrurile nu stau întotdeauna așa. Unii oameni au guri mari și-și vor expune și dinții, chiar dacă zâmbetul lor e autentic, în vreme ce alții nu-și arată dinții de jos nici atunci când mimează. Pentru o acuratețe sporită, țineți cont de toate cele trei indicii simultan.

Nu vă feriți, dacă e cazul, să folosiți prenumele persoanei cu care discutați. Nu exagerați, dar folosiți-1 din când în când! Oamenilor le place să-și audă propriile nume. Se simt puși **po** un piedestal psihologic, creându-li-se ideea că beneficiază **do** atenția ta deplină, pe care nu trebuie să o împartă cu nimeni,

Studiile au demonstrat chiar că folosirea prenumelui do două ori pe parcursul unei conversații de zece minute sporq» te semnificativ sentimentele pozitive.

„Dar nu vă opriți aici”, zice Andy. „Dacă vorbiți cu cineva important, faceți-vă up obicei ,din a învăța și memora numele rudelor acestora și folosiți-le apoi într-un e-mail sau o con» versație de rutină. Dacă întrebați cum se descurcă micuțul Daniel în echipa de fotbal, sau ce a făcut Karen la interviul de promovare veți avea rezultate mult mai bune decât dacă întrebați: «Ce-a făcut fiul tău la campionatul de fotbal?» sau «Doamna a luat postul?»

Din nou, astfel se creează iluzia unei conexiuni mai personale decât este ea în realitate.”

Ai dreptate, Andy, ai perfectă dreptate! Bine gândit, Andy, Andy... poți să îmi împrumuți vreo 10 lire?

FĂ-I SA SE BATĂ SINGURI PE SPATE!

„Se spune că lingușirea deschide orice ușă”, zice amicul meu cel mai bun Andy, „dar aici avem de-a face cu ceva chiar mai puternic: ocazia dată oamenilor de a se linguși *singuri*. Sigur ducă te duci la cineva și-i spui «Muncești din greu» o să le plucă. Dar dacă te duci la ei și le spui ceva în genul: «Știu i'Ate ore trebuie să munciți voi [nu știu, să zicem] *inspectorii flăcăii...*» atunci se vor simți și mai bine! De ce? Pentru că așa primesc un bonus! Nu doar că oamenii adoră să vorbească despre ei înșiși, dar se dau în vânt să fie văzuți într-o lumină favorabilă.”

Andy are dreptate...

Daț de fapt e un dublu bonus! Pentru că... dacă cineva tți povestește ceva bun despre el sau ea, creierul persoanei respective presupune - la nivel subconștient - că trebuie să existe un motiv. Iar singurul motiv pentru care lucrurile ar sta ușa este... pentru

că ești important!

FII PUR ȘI SIMPLU AMABIL

Acum câțiva ani le-am arătat unui grup de polițiști rutieri cu peste 20 de ani de experiență două videoclipuri. Ambelc conțineau imagini cu un automobilist oprit pentru viteză eu» cesivă.

Într-unul din videoclipuri, șoferul contravenient începe HĂ se certe cu polițistul. Se încordează în spatele volanului | i refuză să-și recunoască vina. În celălalt videoclip, șoferul un un ton complet diferit, dar și o strategie prestabilită de convin* gere menită să-l scape basma curată.

Întrebarea adresată polițiștilor rutieri era simplă:

În care dintre aceste două scenarii ați da amenda?

Tiparul de răspunsuri era previzibil... și cu toate astea revelator

Dintre polițiștii întrebați, 95% au zis că ar da amendă doar într-un caz, iar restul de 5% au spus că ar da amendă în ambele cazuri.

Daț dintre cei 95% care au zis că ar da o singură amendă, 100% erau de acord *cui* i-o vor da!

„E un nemernic”, zice unul dintre polițiști. „Știe că a greșit. Știe că polițistul știe că a greșit. Și în loc să recunoască, încearcă să lupte. Ce vă așteptați să facă poliția? Să renunțe?”

Cel cu vrăjeala, însă, a lăsat o cu totul altă impresie.

„Tipul ăsta e inteligent”, remarcă un alt participant. „Încă de la început schimbă tonul întâlnirii, încercând să nu fie o confruntare, ci doar o discuție. Demolează complet barierele dintre el și agentul de circulație, eliminând total ideea de «părți».”

Care e secretul? Cu ce este mai bună abordarea persoanei wire a folosit vrăjeala?

I-am arătat videoclipurile lui Andy, care a identificat imediat cele patru manevre cheie care au apărut încă de la începuturile preistoriei:

1. Iese imediat din mașină, evitând protecția teritoriului personal și prezentând un statut mai scăzut în fața agentului de poliție.

2. Abordează agentul de poliție înainte ca acesta să aibă ocazia să-l abordeze; cu cât agentul trebuie să depună mai mult efort din cauza incidentului (și câțiva pași

pot constitui o diferență crucială), cu atât e mai probabil să simtă că „trebuie să primească ceva în schimb”.

3. Adoptă o postură de „împăcare”:

- *Cocoșat*
- *Resenwt cu soarta sa*
- *Aplecat ușor în fata*
- *Tentâ-*

...transmițând astfel supunere.

4. Re lângă supunerea fiziologică, *transmite supunere și prin cuvinte*, urmărind să-și coboare statutul mintal, iar în același timp să-l ridice pe cel al polițistului:

• **Recunoaște că a greșit**

• **îi vine greu să creadă cât de prost a putut fi să nu vadă semnele de circulație**

• **Se ridiculizează singur**

• **îl lingusește pe polițist: „Știți ceva? Pare o prostie, dar mă bucur că m-ați oprit. Mă simt mai în sign* ranță când știu că voi vegheați la respectarea legii tn trafic.”**

Rezultatul? Evită să ia amendă și scapă doar cu averii)* ment.

„Pe baza următoarele gesturi făcute simultan

• **Renunțarea la poziția de dominanță din spatele volanului**

• **Retragerea de pe propriul teren sigur**

• **Coborându-și poziția corporală**

• **Auto-ironia...**

șoferul convinge imediat agentul că în loc să reprezinte un rival, el e de fapt de aceeași parte cu el”, remarcă Andy, Ceea ce, dacă stai să te gândești, e exact ce vrei să faci când faci cunoștință prima dată *cu oricine*, nu doar când te opresc gaborii. Știu, pare un bun simț elemental; dar dacă citești toate aiurelile de Resurse Umane privind gestionarea primelor impresii, e incredibil cât de frecvent sunt eliminate virtuțile elementare omenești, în favoarea tuturor tâmpeniilor de gen NLÇ oglindirea sau citirea la rece. OK, poate că au un sâmbure de adevăț dar simpla amabilitate te scoate din mult

mai multe încurcături.

Adică, dacă ești amabil, deschis, cinstit și prietenos, ce nu e de plăcut? Ori de câte ori sunt într-o comisie de interviu în oraș, mă miră câte gafe pot să văd.

Oamenii se plâng că e cafeaua rece. Așa, și ? Bea-o și taci din gură!

Oamenii se plâng de drum sau de hotelul în care au dorinii noaptea trecută. Așa și? Acum ești aici. Vezi-ți de treabă!

Oamenii se plâng de fostul angajator Pe bune? Mă în- Ireb ce-oi zice despre *mine* când nu sunt de față, pământău plângăcios ce ești!

Oamenii întârzie. Știi ceva? Nu ești bun nici să tai frunză Itt câini, amice.

Până la urmă, indiferent cât de bună este o persoană în activitatea pe care o desfășoară, concluzia - fie că ne rapor- Iflm la City sau la Regiment - e întotdeauna aceeași: îmi doresc să lucrez cu ei sau nu? Și dacă par pretențioși sau mofturoși, răspunsul e nu.”

„Știi ceva Kev, în SAS puteai să fii unul din puținii care terminau instrucția și treceau de examenul de admitere și să Ic trezești că unul dintre instructori dădea pur și simplu din cap la final și zicea «Nu, nu-mi place de fața lui». Și în momentul ăla erai terminat. Nu conta cât de bine te descurcaseși In junglă. Sau cât de rapid poți să traversezi munții Brecon Beacons⁴⁹. Du-te-n mă-ta acasă.

Sau, cum obișnuiam noi să spunem, «peronul 4», peronul din gara din Hereford la care opresc trenurile înapoi spre I ,ondra.

Există, desigur și limite. încrederea se află undeva pe spectrul dintre lingușire, la un capăt, și aroganță, la celălalt, iar cheia reprezintă găsirea unui bun echilibru. Pentru mine unul, poziția optimă e mai înspre capătul arogant al scalei. Nu mă deranjează un pic de tupeu sau de siguranță de sine din când în când... dacă ai și motive bune. Dar lingușitorii și gaigaragii... peronul 4 e de voi, amice.

* Munții Brecon Recons din sudul Țării Galiloț unde se antrenează trupele SAS.

Mai exact, rămâi în tren. Nu te deranja să mai cobori. E capăt de linie... întoarce-te și du-te acasă.”

NU TRAGE IMEDIAT CONCLUZIILE

Acum câteva luni, un amărât ne-a trimis următoarea întâmplare. Nu suntem siguri dacă lucrurile chiar s-au petrecut ri|U sau nu - deși, după cum puteți constata încă de la început, tipul susține că e adevărat. Since; chiar nu ne interesează, E un exemplu atât de bun al unui mod *deficitar* de a acționa în condiții de îndoială și incertitudine încât *trebuie* sfl-l includem oricum...

Asta e o poveste adevărată. Săptămâna trecută împlineam 40 de ani și nu aveam chef să mă trezesc de dimineață. Am reușit să mă adun și să cobor la micul dejun, sperând că soția mea va fi amabilă, că-mi va ura „La mulți ani!” și poate îmi va oferi chiar și un mic cadou. De-abia mi-a zis bună dimineața, nici pomeneală de la mulți ani. M-am gândit „Halal căsătorie. Măcar copiii o să țină minte!”

Copiii au coborât tropăind pe scări, și-au mâncat micul dejun și nu mi-au zis niciun cuvânt. Așa că am ieșit din casă, am plecat spre muncă și mă simțeam destul de trist și dezamăgit.

Am intrat în birou și secretara Joanne mi-a zis

- Bună dimineața, șefiile, și apropo^ la mulți ani! M-am simțit puțin mai bine știind că măcar cineva și-a adus aminte. Am muncit ca un zombie până pe la ora 13.00, când Joanne a bătut la ușa mea și mi-a zis:

- Știi, e o zi așa frumoasă, și mai e și ziua ta, de ce nu mergem noi doi la masă? I-am zis

- Joanne, mulțumesc, e cel mai bun lucru pe care l-am auzit toată ziua. Hai să mergem!

Ne-am dus la masă dar la un alt restaurant decât cel la care mergeam de obicei.

M-a dus la un bistro liniștit cu o masă separată. Am băut câteva băuturi iar masa mi-a plăcut foarte mult. Pe drumul înapoi spre birou, Joanne mi-a zis

- Știi... e așa o zi frumoasă... nu trebuie să ne întoarcem

neapărat la birou, nu? I-am zis:

- Da, de ce nu. La ce te gândești?

Zice:

- Hai să mergem la mine, locuiesc după colț.

După ce am ajuns la ea, Joanne s-a întors către mine și mi-a zis:

- Șefii', mă duc un pic în dormitor dacă nu te superi.

Revin imediat.

- OK, am răspuns eu nervos. A intrat în dormitor și, dtpă câteva minute, a ieșit cu un mare tort... urmată de soție, copii și zeci de prieteni și colegi care-mi cântau la mulți ani.

Iar eu stăteam pur și simplu acolo...

Pe canapea...

Gol pușcă.

După cum spunea, nu suntem 100% siguri dacă *chiar e* o poveste adevărată. Dar indiferent dacă e sau nu adevărată, ea conține un oarecare adevăr; asta e cert. Pe parcursul evoluției, creierul nostru și-a dezvoltat capacitatea de a recunoaște tipare. De a citi pe repede-nainte scenariul experienței conștiente de zi cu zi. Și, pe măsură ce citim în grabă scenariile și personajele, există întotdeauna pericolul să cădem în capcană, la fel ca sărbătoritul nostru.

Crezi că nu poți fi păcălit?

Tocmai ai fost. Mai citește încă o dată.

Acest pericol, după cum remarcă Andy, este deosebit de IINI* în situațiile familiare care presupun însă componente noi Ceea ce este precis cazul când întâlnim pe cineva nou penlm prima dată. Întâlnitul ne e familia; dar nu și *persoana nouă*.

Ce putem face? Adesea, pentru a grăbi lucrurile, presupunem că persoana împărtășește păreri și interese asemănătoare cu ale noastre. Mizăm pe ceea ce percepem a fi puncte comune. Această tactică presupune însă asumarea unui risc social.

„Pentru că se poate”, după cum arată Andy, „ca persoana să nu aibă puncte comune cu noi. Și dacă atingeți o coanLU sensibilă prima

dată când cunoști pe cineva, disconfortul, iri* terea și jena socială generală care urmează sunt încasate ftrfl anestezicul, unei relații empatice anterioare, care să mai reducă din durere. Cu siguranță nu e o cale recomandată prin ciut' poți face pe cineva să te placă!"

Argumentul lui Andy este unul simplu, dar cu implicații profunde în privința felului în care interacționăm cu necunoscuții. Psihologii denumesc fenomenul descris de Andy „parțialitatea similarității presupuse”. Iar acest fenomen este răspândit peste tot.

Iată un exemplu. Într-o seară vă aflați la o coadă lungă la casă, la supermarket. Din cele douăzeci de case, doar patni sunt funcționale. Vă întoarceți către persoana de lângă și spuneți... ce spuneți, mai exact?

- **„Magazinele astea sunt o rușine! E ora de vârf și au deschis doar patru case!”**

- **„Ce bine e că stau la coadă după o zi grea la muncă, nu-i așa? E o ocazie să-ți limpezești mintea, să tragi niște concluzii.”**

E destul de probabil că o să alegeți prima variantă. De ce? Din cauză că ea reprezintă ceea ce simțiți în 90% dintre cazuri. Și pentru că voi vă simțiți în felul ăsta, presupuneți automat că și ceilalți sunt de aceeași părere. Dar există șansa ca ei să creadă altceva. Și că, de fapt, nu dau doi bani pe angoasele voastre.

„Ceea ce nu e o problemă dacă stai la coadă la Morrisons”, comentează Andy. „Cui îi pasă? Dar dacă ești la o tacla înainte de cel mai important interviu din viața ta, chiar vrei să neglijezi faptul că lipsa unui istoric, în ciuda faptului că el este important și ar putea să ne dea o perspectivă informată asupra prezentului, reprezintă probabil cea mai bună abordare a tuturor timpurilor?”

Uhm, nu vrei asta.

Scriitoarea Anais Nin a exprimat aceeași idee cu puțin mai multă circumspecție.

„Nu vedem lucrurile așa cum sunt ele. Le vedem așa cum suntem noi.”

E bine să-ți aduci aminte de asta când te afli printre oameni pe care de-abia i-ai cunoscut.

Pe când eram încă student, așteptam un taxi în fața facultății. Ploua și toți păreau să facă rost de o mașină înaintea mea. Era una din zilele alea. Până la urmă, o mașină oprește chiar în fața mea, dar un tip apare din senin și intră direct în mașină. Asta mi-a pus capac! Am deschis ușa mașinii, l-am scos din mașină, m-am suit în locul lui și am cerut șoferului să mă ducă în oraș.

Mi-am dat seama că nu m-am suit într-un taxi. Iar șoferul era soția omului pe care l-am scos din mașină. N-o să tîll niciodată privirea de pe fața femeii aceleia!⁵⁰

GĂSIȚI CÂTE* PUNCTE COMUNE

Desigur faptul că nu trebuie să *presupuneti* că toți oamenii pe care-i întâlniți au aceeași mână la cărți ca voi nu înseamnă că nu există asemănări. Există o probabilitate ca aceste asemănări să existe, iar dacă vreți să vă sporiti șansele de a porni cu dreptul cu cineva, atunci este indicat să căutați să aflați câte ceva despre persoana respectivă.

Andy, ca și noi toți de altfel, știe foarte bine că acesta este unul dintre trucurile cele mai vechi folosite în vânzări.

„Doamne, cred că doar un Eddie Redmayne ar putea să calculeze câți vânzători de mașini, geamuri și bucătării au descoperit - sărmanii! - că au ceva în comun cu mine”, reflectă el. (Tocmai s-a uitat la filmul *Theory of Everything* și presupun că voia să zică Stephen Hawking în loc de Eddie Redmayne, care-l joacă în film. Bietul de el, gafează așa de ușor)

„De asta e atât de popular să întreb de unde ești, cu ce te ocupi sau să vorbești de meciul de aseară. Și de asta a inventat Dumnezeu vremea, cel puțin în Anglia! Iată niște terenuri virane psihologice, pe care poți să construiești empatie. Iar cu empatia se construiesc cariere.

Știi, acum câțiva ani m-am cunoscut *pe minei* Taman ce

⁵⁰ Că tot veni vorba de mașini și de pericolele concluziilor pripite, profesorul de modelare matematică Ed Galea de la Universitatea Greenwich din Londra a intervievat peste 1000 de supraviețuitori din peste 100 de accidente petrecute în toată lumea. Printre factorii principali implicați în supraviețuire, conform studiului lui Galea, se numără și desfacerea rapidă a centurii de siguranță, problema fiind că mulți pasageri caută să apese pe un buton... de parcă ar fi într-o mașină.

susținusem o conferință la tine prin zonă - un sindicat din Cambridge - și stăteam singur în barul unui restaurant, când mă trezesc cu un tip cu două pipițe la braț. Naiba știe ce elucubrații le-o fi povestit înainte, dar se așază la masa de lângă mine cu una din sticlele alea mari de rosé și începe să povestească cum a fost el în armată și acum e scriitor „Desigur”, spune el, „nu pot să dau anumite detalii. Mă numesc Andy McNab... poate ați auzit de mine?”

Puterea principiului asemănării a fost atestată științific, Imaginați-vă următoarea situație.

Intrați într-un magazin de bricolaj ca să cumpărați nișlp vopsea pentru casa de vacanță. După ce ați intrat în magazin, sunteți abordat de doi oameni care încearcă fiecare să vă convingă să alegeți o marcă diferită. Fiecare începe întrebându-vă câte cutii vreți să cumpărați. Răspundeți că patru.

Auzind asta, ambii vă comunică că marca lor e superioară. După care, unul vă spune că tocmai a cumpărat palm cutii. Celălalt spune că a cumpărat optzeci.

întrebare: care dintre cele două variante vi se pare mult convingătoare în alegerea mărcii de vopsea?

Majoritatea oamenilor consideră că varianta a doua este mai convingătoare. Ceea ce, în teorie, pare destul de rezonabil. La urma urmei, dacă cineva este dispus să cumpere o cantitate atât de mare dintr-un produs, trebuie că știe ceva, nu-i așa? Echipa de cercetători a constatat însă, punând în practică aceste scenarii acum câțiva ani, că se produce un fenomen foarte straniu atunci când vă găsiți în postura respectivă.

Bunul simț, se pare, nu mai reprezintă un factor iar persoana care se aseamănă cel mai mult cu profilul vostru de cumpărător (respectiv, tipul care a cumpărat patru cutii) devine cea cu putere mai mare de convingere.

Senzația unei asemănări - *oricărei asemănări* - provoacă acest efect.

Similaritatea câștigă !

NU DEZVĂLUI TOT

în viață sunt DOUĂ REGULI DE AUR:

1. NU SĂ FIE LĂSĂTĂ CUI* TOT CE ȘTII...

Da, OK, e o regulă veche. Dar e și o regulă bună. Un Hludiu recent arată că dacă o persoană nu e sigură ce părere aveți despre ea, părerea ei despre voi e mai bună!

Nu sunteți convinși? Vreți mai multe date? Iată ce s-a întâmplat...

Unui grup de studenți li s-a comunicat că patru studenți (bărbați) au vizualizat profilul lor de Facebook, acordând calificative în funcție de cât de dornici erau să cunoască fiecare dintre studenți. Femeilor li s-au arătat apoi patru profile fictive de Facebook cu studenți (bărbați) atrăgători, fiind împărțite în trei grupuri:

- **Studentelor din primul grup li s-a spus că aceste profile aparțin celor patru studenți care le-au acordat cele mai mari calificative**

- **Studentelor din al doilea grup li s-a spus că profilele aparțineau unor patru studenți care le-au acordat note medii**

- **Studentelor din grupul al treilea li s-a spus că nu se știe ce calificativ le-a acordat fiecare dintre studenți.**

După ce au vizualizat profilele bărbaților; toate femeile au acordat scoruri celor patru bărbați, în funcție de atractivitate. Rezultatele au fost surprinzătoare. Desigur fetele îi plăceau mai mult pe studenți dacă credeau că și aceștia le plac pe ele mai mult.

Nicio surpriză în această privință.

A rezultat însă că fetele care acordau notele cele mai mari erau cele care nu știau ce părere aveau tipii respectivi despre ele. De ce?

„Din cauză că”, după cum remarcă corect Andy, „nu poți să scoți din minte. Continuau să se întrebe ce părere aveau respectivii despre ele... preferându-i astfel celorlalți!”

Mă iubește...

Nu mă iubește...

Sau, după cum remarcă Andy:

„Nu trebuie să pari inabordabil ca să fii atrăgător. Trebuie să pari greu de interpretat!”

INTRĂ ÎN MINTEA LOR

Un student care ne-a scris după ce a citit ”*Abc-ul psihopatului de succes*” ne-a relatat o metodă asemănătoare de inducere a gândurilor pe care o folosește pentru a fi acceptat pentru slujbe pe perioada vacanțelor

E o metodă isteată. *Foarte* isteată. Nu ne miră deloc, Neil, că ai mai tot timpul bani! Iată ce ne-a povestit:

Metodă constă în a fi „acceptat” înainte de a începe interviul și de a insera în mintea interviewerului ideea că slujba e deja a ta.

„Să zicem că mi-ați oferit postul”, le spun examinerilor la începutul interviului. „Ce anume trebuie să fac? Din descriere sună foarte interesant. Explicați-mi puțin ce trebuie să fee de la începutul unei zile de muncă până la sfârșit.”

Superb. Remarcați formularea întrebării la timpul prezent. Și observați cum, răspunzând la întrebare, interviewerul trebuie să aibă în vedere inconștient *eventualitatea* - întărind astfel încrederea în această variantă - unei reușite a candidatului.

„Pe lângă faptul că e o bestie șireată”, comentează Andy, „Neil creează pur și simplu o legătură cu interviewerul - iată de departe cea mai simplă și mai bună metodă de a lăsa o bună primă impresie.”

El:

- **Are un comportament profesionist**
- **Arată că e interesat**
- **Pune întrebările potrivite și, fără îndoială...**
 - **Demonstrează că are centura neagră în aptitudini sociale generând o comunicare non-verbală corectă în timp ce interviewerul vorbește...** dând din cap la momentul potrivit făcând schimb de priviri în mod adecvat⁵¹ stând drept

⁵¹ La animale, la fel ca la oameni, contactul vizual prelungii «I* interpretat ca o amenințare și duce adesea la conflict. Pe de altă purlți înclinația spre *retragerea* din

și atent în scaun ținându-și mâinile și picioarele liniștite
„Ceea ce e fantastic. În timp ce *ei* îi vând *lui*, li vinde *lor*... daț
fără cunoștința loț e un fel de tranzacție vil informații privilegiate!
Doamne, Kev, ai făcut rost de numlml lui...?”

LAUDĂ=PLICTISEALĂ

Nu vă lăudați singuri. Niciodată! De fapt ar trebui, pe cât posibil,
să faceți opusul: să îi admirați pe cei care merită. Prin usta veți
demonstra:

- **Că știți să jucați bine în echipă.**
- **Că nu vă însușiți meritele reușitelor altora.**
 - **Că nu furați ideile altora și le prezentați ca fiind ale voastre.**

Lauda de sine se prezintă sub două forme.

Dacă vreți să lăsați o impresie bună, ați face bine să vă feriți de
ambele.

1. Atragerea atenției către calitățile voastre emblematic

Andy. „Dacă *nu* aveți substanță cu care să susține afirmațiile,
o să păreți fanfaroni. Dacă *se află* totuși ceva în spatele laudeloț o
să păreți doar un puțoi. În ambele cazuri aveți de pierdut. Așa că
de ce v-ați mai chinui?”

2. Atragerea atenției către o realizare

Andy: „Nu mă interesează ce foc ceilalți Mi se întâmplă frecvent
în mediul de afaceri... vin tot soiul de indivizi la mine să-mi
povestească ce premii au luat, ce produs au lansat sau ce proiect
au demarat. Mare porcărie! Știi ce mă interesează *pe mine* de fapt?
Ce vor să focă de acum încolo!

Poți să vorbești cât vrei despre realizările tale. Dar ele sunt deja
bifate. Duse. În trecut. Știi ceva, Kev? Oamenii zic că în afaceri
ultima ta tranzacție contează. Mie mi se pare o tâmpenie. În afaceri
contează următoarea tranzacție.”

contactul vizual este perceput în general W un semnal de aplanare. O gamă largă de dovezi experimentale - ca să r*1 mai vorbim de anecdote-sustin această concluzie. Andy: „Un tip din regiment și-a șlefuit aptitudinile medicale lucrând cu bolnavii care suferiseră traumatisme craniocerebrale în unitatea de primiri urgențe a unui spital din Hereford. Odată ce-și recăpătau cunoștința, procedura presupunea VA pacienții să fie întrebați care era ultimul lucru de care-și aduceau amintire» Adesea - da, ați ghicit - replica lor era ceva de genul „Drept cine dracii mă iei?”. Un alt studiu a arătat că, dacă cercetătorii aflați pe o motocicletă se uitau la șoferii opriți la semafor, aceștia aveau tendința să pomească mal repede, în vreme ce alții au constatat că persoanele care iau loc la o numi de lucru și sunt întâmpinate cu o privire prelungită interpretează accii semnal ca pe un semn că nu sunt bineveniți. De regulă, persoanele aflate într-o conversație au tendința să mențină contactul vizual aproximativ 30% din timpul total petrecut împreună, iar durata medie a acestei priviri reciproce este de 1,2 secunde.

ÎNCEARCĂ SĂ NU ADUCI PERSOANE FAIMOASĂ ÎN DISCUȚIE

- Problema ta, Norman, îi spunea un ascultător răposatului parlamentar conservator Norman St John Stevas (ulterior LORI St John de Fawsley) e că aduci tot timpul câte un nume mau în discuție. - Știi, și regina mi-a spus fix același lucru ieri, veni răspunsul.

NU FACE ASTA, pur și simplu.

OK?

PRIMELE IMPRESII... LA PRIMA VEDERE

Societatea britanică de psihologie a analizat anul acesta literatura de specialitate privind formarea primelor impresii, compilând câteva dintre concluziile cele mai interesante. Iată mai jos, în formă abreviată și fără vreo ordine anume, topul meu personal:

Concluzia 1: Persoanele care mențin contactul vizual sunt percepute ca fiind mai inteligente...

...iar cele care-i privesc mai puțin în ochi pe ceilalți sunt considerate a avea ceva de ascuns.

Cu toate acestea, după cum am spus, nu exagerați. S-ar putea să vă treziți cu un croșeu în figură!

Concluzia 2: Bărbații cu ochii căprui sunt considerați mai dominanți

Dar asta nu se datorează neapărat culorii ochilor; ci din cauză că nuanța căpruie a irisului tinde să fie mai frecvent însoțită de alte trăsături asociate cu percepția de dominanță (de ex. bărbii mai late, mai mari; nasuri mai mari; ochi mai apropiați și sprâncene mai mari) decât la irisul albastru.

„Cum e cu ochii albaștri?” întrebă Andy.

Concluzia 3: Persoanele care vorbesc mai repede sunt considerate mai competente

O scădere de doar 30% a ratei normale de vorbire vă poate face să păreți mai puțin convingător și de încredere. Vreți să repetăm...?

Concluzia 4: Cu cât vă îmbrăcați mai elegant, cu atât ceilalți vă percep ca fiind mai încrezători și realizați

Bărbații care poartă costume făcute la comandă sunt mai bine

văzuți decât cei care poartă costume pret-ă-porter.. iar candidași la costum - orice costum - sunt considerați a MVt'H o șansă mai mare de a fi promovați și de a avea un salariu mill mare decât cei care se îmbracă mai relaxat.

Cine ar fi zis... ?

Concluzia 5: Hainele de firmă vă fac să păreți mai convingători

Concret, veți

- **Păiea mai bogat și cu un statut mai înalt,**
- **Avea șanse mai bune de a primi un post,**
 - **Avea mai mult succes în a convinge persoane necunoscute să completeze un chestionari;**
 - **Convinge mai ușor oamenii să doneze pentru o cauză bună.**

Așa că, dacă lucrați pe stradă - iată secretul!

Concluzia 6: Pantofii chiar vă dezvăluie ce fel de persoană aveți în față!

- **Persoanele mai agreabile au tendința să poarte pantofi comozi și accesibili (evitând vârfurile ascuțite sau mărcile afișate ostentativ).**
- **Persoanele cu anxietate socială au tendința să-și țină pantofii foarte curați (supracompensând poate posibilitatea unei respingeri?)**
- **Oamenii cu bani tind să prefere stilul.**

Hmm... nu știam asta deja?

Concluzia 7: Dacă ai piercing-uri faciale multiple ești perceput ca fiind mai puțin inteligent...

...cel puțin asta arată unele studii. Altele au constatat însă că, dacă o femeie are mai multe piercing-uri faciale, este percepută a fi mai creativă.

Andy: „A venit la mine cândva o femeie la o sesiune de autografe și mi-a zis că și-a pus un piercing în sfârc.”

Eu: „Serios? Și ce i-ai zis?”

Andy: „Nu am pùtut să-i zic decât că n-o cred pe cuvânt!”

Concluzia 8: Femeile cu mai multe tatuaje sunt considerate mai promiscue ...și mai mari consumatoare de alcool!

Studiile arată că bărbații preferă să abordeze o femeie pe plajă dacă are un tatuaj pe spate - și să o facă mai repede.

Să mai ziceți că frumusețea e doar o chestiune de suprafață...

Concluzia 9: Bărbații rași în cap sunt percepuți a fi mai dominanți...

...cel puțin în cadrul unui experiment în care diferite frizuri au fost aplicate digital pe imagini.

Pe baza imaginilor modificate cu bărbați rași în cap aceștia au fost de asemenea percepuți a fi „mai înalți și mai puternici decât varianta originală, cu păr.” Mai ales dacă ești fan Millwall și ras în cap și se vede tatuajul cu West Ham...

Concluzia 10: Strângerea de mână e un bun indicator al nivelului vostru de conștiinciozitate

Motivul? Ca orice comportament complex, regulile unei strângeri de mână corecte trebuie învățate - iar trăsătura de personalitate a conștiinciozității reprezintă un bun factor de predicție al nivelului de seriozitate în a stăpâni astfel de comportamente. Și, desigur cât de sânguincios ai putea fi la locul de muncă!

După cum am văzut mai devreme, o strângere bună de mână necesită cunoștințe bune ale normelor sociale în vigoare, dar și un oarecare grad de coordonare interpersonală. Nu e tocmai un număr de gimnastică ritmică, dar nici nu e ceva simplisim.

„Oricum ar fi”, remarcă Andy, „nu aveți nicio scuză!”

ÎMBUNĂȚĂȚI-VĂ APTITUDINILE DE CONVINGERE

Cine e prima persoană care vă vine în minte când vă gândiți la oameni cu putere de convingere?

Winston Churchill: „Nu renunțați, niciodată, niciodată, niciodată, niciodată...”?

Martin Luther King Jr. : un vis...”?

Nelson Mandela: „întotdeauna pare imposibil până când se îndeplinește,?”

Oricine ar fi, aceste cuvinte de aur au rezistat probei timpului nu doar pentru că au fost rostite la momente cruciale din istorie, dar și din cauza solemnității lor Ele transmit putere, viziune și

pasiune... reușesc să fie foarte convingătoare cu un efort aparent minim.

„Politicianul cu cel mai mare succes”, remarca odinioară Teddy Roosevelt, „este cel care repetă de cele mai multe ori ceea ce oamenii gândesc cu voce tare.”

Churchill, King și Mandela nu ar fi contrazis această afirmație. Design; ce e valabil pentru politicieni, e valabil și pentru noi. OK, poate nu toată lumea are aptitudinile de orator ale lui Churchill. Dar cui îi pasă?

Fie că sunteți șef de stat, director general al unei multinaționale de top, președinte al unui mic ONG, antrenorul unei echipe de fotbal de juniori sau un părinte harnic care încearcă să supraviețuiască, trebuie să vă puteți folosi de autoritatea limbajului - de rezervele lui bogate de resurse naturale neexploatate - și să-l folosiți ca punct de pornire a unei energii regenerabile, sustenabile, prin care să vă impuneți wințrt asupra celorlalți. Prin care să faceți ce vreți să faceți.

„La urma urmei”, după cum arată Andy, „dacă nu ani 11 început să vorbim, ne-am fi dat și acum cu bâta în cap (Ic fiecare dată când ne-ar jigni un e-mail, nu-i așa?)”

Hmm, da. Să zicem, Andy.

Trebuie să puteți să-i inspirați pe ceilalți. Să-i motivați să se schimbe. Să puneți în discuție perspectivele demnitate și să le arătați potențialul noilor oportunități. Și mai trebuie să fiți flexibili și să vă păstrați opțiunile de infill* ență deschise.

Uneori, trebuie să fiți detașați. Să aveți un fler pentru detalii și subtilități. Să puteți prezenta date, cifre, fapte... xfl folosiți logica și vocea rațiunii..

Alteori, trebuie să spuneți povești. Să aveți la îndemână o replică tăioasă. Să puteți să-i faceți pe alții să zâmbească, să ridice din sprâncene... să folosiți tactici de șoc și puterea surprizei.

În vara anului când a apărut *„Abc-ul psihopatului de succes”*, eram cu Andy în fața unui consiliu de administrație din oraș. Directorul era un mare fan al cărții și voia să ne dea o sumă mare de

bani ca să lucrăm cu personalul de conducere al companiei. La finalul interviului, nenorocitul ne-a aruncat o șopârlă.

- Deci, lătră el, privindu-ne pe amândoi, pe rând, direct în ochi, de ce ar trebui să vă dau banii ăștia?

Doamne, mi-am zis eu,
Andy însă n-a clipit.

- Vreți răspunsul scurt sau cel lung? a întrebat Andy.
Cel scurt, a răspuns directorul.

- Pentru că noi vom face diferența, răspunse Andy.

Directorul a dat din cap și toată sala a rămas scufundată într-o liniște tensionată.

- OK, a spus el, dregându-și vocea. Deci...așa de curiozi- lutc, care era varianta lungă? Andy a continuat, fără să trădeze vreo emoție.

- Pentru că, a continuat el încet, noi vom face diferența, tu morții mă-sii.

Era să mă înec cu San Pellegrino.

S-a terminat, am crezut eu. Puf!... s-a zis cu cumpăratul de haine scumpe pe care îl preconizam.

Dar m-am înșelat amarnic. După două săptămâni programul nostru era deja pus pe picioare... iar după două luni am înregistrat o creștere a productivității cu 30%.

SFATURI PENTRU PSIHOPAȚII DE SUCCES

Vreți să dați gol de la jumătatea terenului, în loc să trimiteți mingea în tribune? Vreți să puteți, ca Andy, să deschideți inimile oamenilor și portofelele lor fără să vă spetiți prea mult?

Dacă ați răspuns da la una sau la toate întrebările de mai sus, iată câteva lucruri de care ar trebui să țineți cont.

Rolling Stones aveau dreptate.

Nu puteți obține întotdeauna ce vă doriți.

Puteți însă să vă sporiți șansele prin dezvoltarea puterii voastre de convingere...

EXERSAȚII!

Avem o întrebare pentru voi:

De câte ori credeți că cineva încearcă să vă convingă? Din momentul în care vă treziți dimineța până când puneți seara capul pe pernă. Douăzeci? Patruzeci? Șaizeci, poate?

Majoritatea oamenilor dau răspunsuri în acest interval. Răspunsul v-ar putea însă surprinde.

Răspunsul e: aproape patru sute!

Pare destul de șocant, nu?

Să recapitulăm însă ce se întâmplă. Să adunăm kaloriile convingerii.

Chiar înainte să ne dăm jos din pat, ziua începe cu alarma. Trebuie apoi să conduceți spre muncă și să treceți pe lângă toate semnele de circulație. Apoi aveți de-a face cu șeful. Cu clienții. Cu prietenii. Cu familia. Cu colegii. Televizorul. Radioul. Internetul. Toate reclamele pe care le vedeți deasupra magazinelor.

Și, credeți-mă, asta e doar începutul.

Iată niște statistici incredibile. Creierul unei persoane care trăiește în oraș în zilele noastre asimilează pe parcursul unui interval de 24 de ore aceeași cantitate de informație pe care ar fi asimilat-o creierul unei persoane din Evul Mediu în Marea Britanie ... pe toată durata vieții! E de speriat, nu-i așa? Și mai știți ceva? Prin astfel de informații, prin astfel de convingeri, societatea își păstrează coeziunea. Astfel reușim, în linii mari, să ne coordonăm.

Imaginați-vă că am trăi într-o societate alternativă, bazată pe *pedeapsă*, nu pe convingere.

Imaginați-vă că, de exemplu, de fiecare dată când am trece pe lângă o cameră de supraveghere cu 150 de kilometri la oră, ea nu doar că ne-ar face poză, dar ar și trage cu gloanțe după noi. Sau că de fiecare dată când n-am cumpăra șaormn de la colț, vânzătorul ne-ar fugări cu o țepușă.

N-ar fi foarte plăcut, nu-i așa?

Și nu sună foarte fezabil.

Prin convingere rămânem în viață.

Dar acum puneți-vă o altă întrebare:

- **De câte ori pe zi încercați să convingeți pe cineva să focă ceva?**

- **De câte ori pe zi încercați să-i determinați pe alții să se schimbe?**

- **De câte ori pe zi vă trimiteți cuvintele la luptă?**

Dacă răspunsul e...nu chiar așa des, nu sunteți singuri. Cred că de fapt vă încadrați în majoritate. Sunt milioane de oameni care, ca și voi, nu vor să facă valuri. Nu vor să se deranjeze. Preferă o viață liniștită.

Și, cu toate astea, știți ceva? Voi sunteți chiar genul de oameni care vor să-i convingă mai ușor pe ceilalți! Cei care ne întrebă pe noi cum reușim.

Ei bine, răspunsul nostru e cât se poate de simplu:

„leșiți din casă”, așa cum spune elegant Andy, „și începeți să-i convingeți pe ceilalți, în morții mă-sii! Uitați cum stă treaba. Motivul cel mai important pentru care nu puteți e că nu încercați.”

Trebuie să spun că Andy are mare dreptate (deși poate, dacă stau să mă gândesc, nu ar fi un consilier extraordinar). Să ridicăm puțin nivelul discuției și să-i invocăm pe vechii greci pentru o clipă.

„Suntem ceea ce facem în mod repetat”, spunea cândva Aristotel. „Excelența nu este, prin urmare un act, ci o obișnuință.”

„Cu alte cuvinte: apucați-vă să-i convingeți pe ceilalți, în morții mă-sii!” tună din nou Andy.

E apucat. „Adică, n-aveți de unde să știți dacă chiar vă pricepeți la asta sau nu. Cu siguranță nu vă pricepeți pentru că nu v-ați dat șansa să aflați dacă lucrurile stau chiar așa. Când eram în Regiment, aveam o vorbă, spuneam că ai nevoie de două lucruri ca să reușești în SAS.

Îți trebuie ÎNDEMÂNARE. Dar îți trebuie și ATITUDINE. Dacă nu ai atitudinea corectă, atunci îndemânarea e inutilă. Dar dacă ai atitudinea, atunci există întotdeauna șansa ca îndemânarea să vină odată cu exercițiul. Atitudinea e foarte importantă.

OK, poate că o să fii nevoit să ieși din zona de confort din când în când. Ei și?

Un om care se pricepe la convingere e ca un bun jucător de golf. Trebuie să stăpânești fiecare lovitură, și să folosești fiecare crosă, în funcție de situație. Și trebuie să-ți asumi riscuri. Cu fiecare minge care se oprește în buza găurii, mai vine și câte una care se împotmolește în nisip.

Umorul, siguranța de sine, tupeul, abordarea precaută, toate au rolul lor și rare sunt persoanele care pot excela în mod egal la toate. Fiecare avem slăbiciunile noastre de personalitate, așa cum fiecare jucător de golf - chiar și Rory McIlroy - are puncte slabe în jocul său.

Ca să poți convinge cu succes, trebuie să identifici aceste puncte slabe. Trebuie să le țintești. Să lucrezi cu ele. Să te analizezi. Să-ți vezi limbajul corporal. Felul în care vorbești. Mesajele pe care le trimiți. Să-ți setezi mici provocări de convingere care să-ți permită să-ți perfecționezi metoda din mers. Și, la finalul zilei, să-ți evaluezi rezultatele. Rezultatele nr îmbunătățesc prin simplul fapt că le acorzi atenție.

Gândește-te când învățai să conduci, Kev, și nu puteai să chii înapoi cu spatele în curbă - scuze, a fost un exemplu prosti - pentru că nu controlai bine ambreiajul. Acum o faci din reflex, nu-i așa? Dar e un secret la mijloc, amice, și asta trebuie să reținem. Când vine vorba de convingere e important să reținem ce vrem să reușim. Și să ne ținem de misiunea respectivă în vâltoarea momentului, când emoțiile sunt intense.

Și asta pentru că adesea vine un moment, în cadrul discuției, când convingerea se decuplează de ceea ce ne dorim de fapt și începe să vizeze pur și simplu câștigarea luptei. Impunerea voinței noastre asupra celorlalți indiferent de consecințe. Aici intervine avantajul psihopaților ca mine. Eu nu mă emoționez niciodată.

Iar din cauza asta, soția mea - *mai ales* soția mea - devine și mai emoționată!”

MINE IAU

LOO1L2 CÂ5Tie*TOI

UitffHfIUNIE –

m IATK

– flmiMiE

MIALE

Vrei banii înapoi?

Vrei un loc la clasa I?

Vrei ca tipul de vizavi să dea muzica aia nenorocită mai încet?

Notează-ți provocările într-un jurnal al convingerii!

- *Aiege-ți o prăcecare*
- *Acordă-i timpul necesar*
- *încearcă s-o faci*
- *Notează- /?’ apoi cum te-ai descurcat-*

Ce ai făcut bine

Ce ai făcut prost

Ce a mers bine

Ce ar fi putut să meargă mai bine

Incearcă-ți lovitura de încredere pe poligonul influenței!”

Ca să te detașezi, poți încerca și alte lucruri. Spre exemplu

- **Luni: povesteți o glumă sau o întâmplare amuzantă despre voi**
- **Marti: oferiți un feedback constructiv cuiva**
- **Miercuri: faceți cuiva un compliment la întâmplare (mai bine cuiva pe care nu-1 cunoașteți, dar de care vă place)**
- **Joi: plângeți-vă de ceva**
- **Vineri: cereți o favoare**
- **Sâmbătă: spuneți nu**
 - **Duminică: zâmbiți cuiva și salutați-1... doar pentru că puteți!**

„Pe scurt, Kev, dacă vrei să fii mult mai convingător trebuie doar să fii mai ferm și să te ții de asta.”

Tata i-ar fi putut ține piept lui Andy când vine vorba <k convingere. Șmecherul era unul dintre cei mai buni la jocul ăsta.

Și, desigur era psihopat! Avea atât gargară încât ar fi lu*1 în stare să-l convingă pe Nelson Mandela să se întoarcă tllli lungul drum spre libertate. '

Da, era atât de bun!

Când eram copil mă întrebam adesea de unde pomenii toate. Așa că într-o zi, când am mers la cumpărături, I-4IH întrebam.

„Uită-te și învață”, spuse el, și fără să clipească s-a clin la un parcagiu care tocmai își scosese carnetelul din bll zunar.

Următoarele trei-patru minute am stat acolo ca un tãlill lău în timp ce tata o făcea pe Del Boy și încerca să convingi parcagjul să nu plătească parcare. Ne-a regalat cu tot reper toriul:

- **Cum i s-a făcut rău mamei în magazin (murise cu un an înainte și nu avea nimic de-a face cu un magazin.)**

- **Cum lucrase și el ca parcagiu mai demult, „unde va în nord” (unde, în Finsbury Park?) și știa ce presupune meseria asta.**

- **Că el cumpăraseră mașina pentru mine de fapt (publicul să tacă acum) și că era un cadou surpriză pentru mine dacă luam examenul pentru permis de conducere săptămâna viitoare, și o amendă de parcare chiar înainte să apuc să o conduc nu era tocmai cea mai bună variantă de a sărbători faptul că urma să am dreptul s-o conduc (mașinile Austin Allegro fiind renumite ca magneți de gagici.)**

Până la urmă bietul om a cedat și și-a pus pixul pe dupfl ureche, amncându-mi un zâmbet blând, anticipativ, înainlr de a pomi spre duba unui zugrav care oprise pe banda de autobuz.

Tata s-a întors la mine, și-a scos un trabuc Hamlet și l-a aprins. Ca rața în apă.

„Mulțumesc mult amice”, strigă el către parcagiu. „Apreciez gestul tău. Și, știi ceva? Pariez că proprietarul mașinii o să fie foarte încântat!”

CUNOAȘTEȚI LIMITELE: CÂND SĂ PORNIȚI. CÂND SĂ VĂ OPRIȚI... ȘI CÂT DE DEPARTE SĂ MERGEȚI

Cina cea de taină de Leonardo da Vinci (sau, dacă vorbiți cu

Andy, DiCaprio) e una dintre cele mai apreciate capodopere din lume. Dar de ce? Sigur că bătrânul se pricepea NA picteze o pânză. Nu încape îndoială. Dar și alții erau iscusiți, și sunt destule *Cina cea de taină* prin lume care, dacă ar fi fost vorba doar de îndemânare artistică, ar fi putut rivaliza cu tabloul lui da Vinci. Și atunci care e șpilul? Dacă nu 9 acuratețea, dacă nu e vorba de tușe divine, îndrăznețe, atunci despre ce e vorba?

Răspunsul este sincronizarea.

Să ne uităm la rolurile secundare. Mai toți artiștii de dl* nainte sau de după Leonardo, care s-au aflat la răscruce (scuzați gluma) și au pictat *Cina cea de taină* au pornit de la câte un clișeu emblematic pentru desfășurarea evenimentelor, Isus rupe pâinea... spală picioarele discipolilor., treisprezece hipsteri în togi stând liniștiți de aceeași parte a mesei (cared faza?) ca o echipă de șah a unei universități de duzină din 1972.

Leonardo însă a ales altă variantă.

În loc să ilustreze o agapă neoplatonică din lumea bună la Chiitem Firehouse⁵², tabloul lui Leonardo surprinde punctul emoțional culminant al serii: momentul când Isus își întinde palmele care aveau curând să fie mutilate și cu o încredere excesivă nedemnă de un Mesia aruncă pastila bine cunoscută cu care se poate strica orice ieșire în oraș cu colegi de muncă:

„Un nenorocit nerecunoscător dintre voi o să mă înjunghie în spate.”

Nu e vorba doar de vopsea. E vorba și de mesaj.

Sincronizarea nu este importantă doar în arte. Ea e cheia jocului în orice activitate. Inclusiv, așa cum subliniază Andy, când vine vorba de convingere.

„Diplomații au un cuvânt special despre rezolvarea conflictelor pe scena lumii”, îmi spune el, în timp ce admirăm pânzele expuse în salonul imaculat al Clubului Armatei și Marinei cu vedere la piața St James din Londra. „Ei vorbesc de un conflict care e «copt» și e gata să accepte o rezolvare, de un punct atins în care starea

⁵² Restaurant din Londra frecventat de personaje mondene, (n. trad.)

de fapt reprezintă un dezastru pentru ambele părți iar capitalul politic poate fi câștigat doar pe baza unui plan și a unor schimbări.

Asta s-a întâmplat, de exemplu, în Irlanda de Nord. Au avut loc de ambele părți schimbări de guvern în 1997; Sinn Fein a venit la masa negocierilor; trupele paramilitare s-au amestecat și ele, la fel și americanii. Vrei, nu vrei, toți acești factori au condus la o schimbare pozitivă de direcție.”

Ne ducem la bar și ne așezăm pe terasa de afară. E o zi frumoasă, niciun nor pe ceț și tocmai ce mâncasem pește cu cartofi prăjiți.

Lucrurile mergeau foarte bine... mai puțin Andy care nu- și putea ține mâinile în buzunar

- în fine, nu trebuie să fii pe lista pentru premiul Nobel pentru pace ca să-ți dai seama de asta, continuă el. Imaginea- ză-ți că barmanul ar veni la noi într-un minut și ar încerca să-ți vândă niște băuturi pe 100 de lire. O să-i spui unde să și le bage, nu?

- Nu, zic eu, *tu* o să-i spui. Eu am plătit masa, știi?

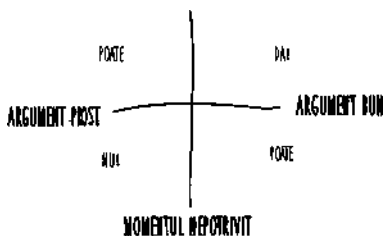
Fââșt!

Intră printr-o ureche, iese prin cealaltă. Presupun că INI era niciun obstacol între ele.

- Dar dacă, pe de altă parte, ai rămas fără apă și ești în mijlocul deșertului și cineva îți face aceeași ofertă, acw | i(l imediat Analogia lui Andy e simplă, dar cu toate astcw ni rectă. Adesea un argument este prezentat cât se poate de rezonabil și, cu toate astea, respins pentru că este prezriliH unui public nepotrivit. Și de multe ori un argument punit este acceptat fără dubii la intrare deoarece „era pe ÜNIM ik invitați.”

Convingerea nu e doar o problemă de metodă, ci și ib

NONBITUL romviT



MW: II) IM 0)11, 0|10III

E vorba de bun simț elementar Dar în spate se află și multă știință.

„Să luăm cazul unei persoane care se mută în străinătate cu slujba și are nevoie să-și vândă casa”, zice Andy. „După primele săptămâni de la publicarea anunțului e destul de probabil că nu vor accepta prea ușor orice ofertă vor primi. Dacă mai sunt doar două săptămâni până la plecare și casa încă nu s-a vândut... ei, atunci lucrurile se schimbă.”

Bun exemplu. Să zicem că vreți să ieșiți cu partenerul în oraș și aveți nevoie de o persoană care să stea cu copilul. Sunteți prieteni cu cuplul de alături așa că îi rugați să vă ajute. Credeți că aveți o șansă mai bună dacă:

1. E aniversarea lor de nuntă

2. Ies și ei la o cină romantică.

3. Luna trecută când ei v-au cerut vouă aceeași favoare, voi ați spus : „Nu, găsiți și voi pe altcineva.

Sau dacă:

1. Stau prost cu banii.

2. Sunt mari fani ai emisiunii *Dansez pentru Tine* și diseară e finala sezonului

3. Săptămâna trecută când te-au întrebat, ați zis: „Desigui; stați cât vreți. Distracție plăcută.”

Exact!

Aici intervine însă știința. în fiecare dintre scenariile de mai sus, care credeți că este replica cea mai puternică ?

- **Planurile pentru seara respectivă?**
- **Aspectele de ordin financiar?**
- **Sau ce ați făcut pentru ei data trecută?**

Dacă vă gândiți la a treia opțiune - ce ați făcut pentru ei - atunci aveți dreptate, Câmpul psihologic de forță al reciprocității constituie una dintre cele mai puternice influențe» asupra comportamentului.

Un studiu clasic efectuat în anii 70 demonstrează elegHHI acest

concept, îi spun eu lui Andy în timp ce el se află **III** etapa preliminară a plății către barman (5 pence, 2 pence, 1 penny... orice, numai să nu trebuiască să deschidă portofelul) Când vorbeam despre DiCaprio, mă gândeam doar la aprccl errea artei... sau cel puțin așa părea!

Experimentul era destul de simplu.

Fiecare participant a fost cuplat cu un partener (care, de fapt, era unul dintre cercetători) cerându-i-se să critice nițlr picturi. Pe la jumătatea exercițiului, însă, „partenerul” avea ,<tA părăsească camera și să se întoarcă la scurt timp după aceea, Unora le aducea un suc, în vreme ce restul nu primeau nimic.

La finalul exercițiului, cercetătorul/partenerul întreba apoi fiecare participant dacă este dispus să-i focă o favoare și să cum-pere de la el niște bilete la tombolă. Ce credeți că s-a întâmplat?

„Ha!”, zice Andy. Cei care au primit sucul au cumpărat biletele. Iar cei care n-au primit, nu au cumpărat. Am dreptate?”

Așa e, zic. Deși biletele erau mult mai scumpe decât sucul. (Dintr-o dată, Andy a devenit mare fon al psihologiei! Mă întreb de ce?)

„E ciudat!” speculează el. „Un simplu gest - a cumpăra un suc - modifică radical momentul cererii. De îndată ce au primit sucul, întreaga dinamică s-a schimbat. Biletele la tombolă s-au vândut ca pâinea caldă!”

Am băut din băuturile *noastre* și ne-am bucurat un pic de soare. Dintr-o dată, mi-a venit un gând. Și nu e tocmai un gând plăcut. E ușor de ratat... dar un miracol *chiar* s-a petrecut acum o clipă. Andy *și-a pus* mâna în buzunar (OK, poate nu în portofel, dar în buzunar). Că tot vorbeam de reciprocitate.

„Știi, acum mi-am dat seama de ce polițist bun-polițist rflu e așa o tehnică bună de interogare”, intervine el.

„E vorba doar de sincronizare. Țipă la tine, te bat naiba flic cât timp și apoi vine cineva la tine cu o cană cu ceai și o tavă cu biscuiți cu cremă, îți pun mâna pe genunchi și te roagă să le povestești ce s-a întâmplat. Frumos din partea lor! I", un lucru de care și cei din

Regiment se tem destul de mult, pentru că indiferent cât de dur sau de aspru ești, e în natura umană să ajuți pe cineva care *te-a* ajutat. Chiar și când ești conștient de asta, e nevoie de efort ca să te abții.”

Foarte adevărat.

Dar dacă sincronizarea tentativei de convingere e una, ti ști cât de departe să mergi cu ea e cu totul altceva. Ia gândeți-vă.

„Chiar și dacă vine Mike Tyson să vă bată măr”, zice Andy, „iar Angelina Jolie vine cu tava de ceai și biscuiți, nimeni n-o să vă povestească totul pur și simplu, nu? Cel puțin nu cineva din Regiment. Așa că un bun investigator va începe cu lucruri mărunte, întrebându-vă - prietenește și amabil, gen - despre amănunte ne semnificative despre care oricum ați fi dispuși probabil să discutați cu el. Ar putea chiar să spună intenționat ceva eronat, în speranța că îi veți corecta.

Gândeți-vă la asta ca la un soi de vreascuri psihologice. Ceea ce vor de fapt este să aprindă bușteni. Dar niciun buștean nu se aprinde imediat. Durează. Trebuie să faci focul mai întâi. Așa că la început te vor ține de vorbă. Vrute și nevrute. Apoi flăcările vor începe încet, încet să crească.

Desigur că ceea ce spune Andy despre tacticile de interogare se aplică și în afara sediului poliției.

Strategia începuturilor modeste prin care se urmăresc câștiguri mari are un nume în literatura de specialitate despre influență:

Tehnica piciorului în prag.

Și cu asta poți face aproape orice! Iată un exemplu.

Undeva la sfârșitul anilor 60, doi psiholog din Palo Altei, California au convins locuitorii unuia dintre cele mai bogate cartiere să accepte instalarea unor panouri în mijlocul gazonului îngrijit din fața caselor lor, inscripționate cu mesajul:

(CONDU PRUDENTȚI 4 Jk

Mare chestie, veți zice. Ce e așa remarcabil în toată treaba asta? De fapt, e destul de important. Panourile erau mari cât casa și ocupau foarte mult spațiu... instalarea lor a fost o nebunie!

Ca să-i poată convinge, fiecărui locuitor i s-a arătat mai întâi o imagine a obiectului de către un „voluntar” al proiectului (v-ați prins, era vorba de unul din cercetători - explicând *unde* va fi instalat, *cum* va arăta - și chiar erau oribile. Nu e, poate, de mirare că marea majoritate (73%) i-au spus voluntarului să se care.

Și așa au stat lucrurile. Cel puțin pentru *grupul acela*. În mod incredibil însă, pe aceeași stradă, marea majoritatea a unui alt grup (76%) au acceptat instalarea panourilor!

Acum, de ce naiba, după cum întreabă Andy, ar fi fost de acord cu asta?

Răspunsul este de fapt foarte simplu.

Cu câteva săptămâni înainte de a vedea planul propus, un alt „voluntar” a trecut pe la fiecare, cerând sprijin pentru o inițiativă socială asemănătoare. De data asta, planul părea relativ inofensiv - un anunț de 20 cm pătrați care ar fi urmat să fie afișat la fereastra casei, cu mesajul:

FII UN

ȘOFER

PRUDENT

Nimeni nu a obiectat, practic toată lumea și-a dat acordul. Era până la urmă o dovadă de bună vecinătate, dar pe termen lung decizia s-a dovedit însemnată.

Cererea minoră - sau care părea minoră - a declanșat o epidemie a convingerii; a introdus, pe nesimțite, o conformare către o cerere mult mai însemnată care s-a prezentat odată ce liberul arbitru a fost scos din joc, odată ce sistemul imunitar de rezistență fusese deja iremediabil compromis...

Respectiv afișarea unor semne uriașe!

După cum concluzionează corect Andy: „Odată ce au acceptat, s-au văzut nevoiți să *continue* să spună da. Pentru că dacă ar fi zis nu, ar fi părut că renunță la cuvântul dat... și nimeni nu vrea să aibă o astfel de părere despre sine. Regulile de angajament s-au schimbat în perioada de două săptămâni între apariția afișului din fereastră și momentul când li s-a cerut permisiunea pentru

instalarea panourilor

în parcare din spatele creierelor loț principiul a început să devină agresiv, încolțind fezabilitatea și agresând-o. Iar într-o astfel de luptă, principiul are de regulă câștig de cauză! Piciorul în ușă... da, am înțeles. Și văd și de unde vine numele! Și vrei să știi de ce e atât de puternic? Pentru că nimeni nu-și dă seama că-l folosiți. Astfel, forțele convingerii operează invizibil!

Dacă e o rugămintă mică... își spun oamenii: e rezonabil Dacă e o mângâiere însemnată... oamenii-și zic: Da, OK, MII acceptat deja ceva asemănător., de ce nu? Nu vreau să-mi calc cuvântul dat. Nu-mi stă în fire, așa că ar trebui să accq»l în continuare.

Observați schimbarea subtilă a accentului:

- *bu*
- *Al Meu*
- *Mie*

Foarte, *foarte* inteligent! Și așa funcționează. Piciorul în ușă îți permite să te scoți *pe tine* din ecuația influenței, transferând întreg procesul de convingere printr-o ocolire prin ego-ul persoanei țintă, lăsând-o astfel pe aceasta să se ocupe de toată treaba.

E ceva în neregulă aici? Tu primești ce vrei. Iar *ei* se simt bine din cauza asta!”

Analiza lui Andy nu doar că pune punctul pe i, e chiar o lovitură în testicule!

„Nu fi prea arogant. Oricât de bun ai fi. Nu-i lăsa să te simtă venind” - e sfatul lui Al Pacino în rolul diavolului/un avocat de vârf al unei firme de avocați de top din New York în filmul *Avocatul Diavolului*. „Asta e șmecheria, amice, fă-te mic. Fă pe prostul. Paraliticul. Tocilarul. Leprosul. Ciudatul. Uită-te la mine: pe mine m-au subestimat încă de la început.”

Un sfat bun!

Se trece adesea prea ușoț când se vorbește despre psihologia convingerii, problema momentului de renunțare, de deconectare a egoului, a momentului când trebuie admis că echilibrul influenței s-a deplasat excesiv în direcția validării personale, cu prețul

înlesnirii unei schimbări legitime, beneficie și temeinice de atitudine.

Dar nu ar trebui să se treacă atât de ușor peste asta. Problema e cel puțin la fel de importantă ca și chestiunea momentului sau a locului. Sau a rolului jucat de fermee și carismă. I Ai urma urmei, nu trebuie să fii Al Pacino ca să-ți dai seama de asta... dacă-și dau seama că vii după ei, se pot da pur și simplu la o parte din calea ta!

„îmi aduc aminte că am citit la un moment dat o poveste despre un tip care-și hrănea forțat câinele cu ulei de ricin în fiecare zi ca să aibă blana lucioasă”, îi spun lui Andy, în timp ce se lasă seara și intrăm înăuntru să mâncăm. „Câinele nu suporta leacul. De fiecare dată când își auzea stăpânul căutând în sertar o lingură, alerga și se ascundea. Sub pat, în spatele canapelei, oriunde... atât timp cât putea să creadă că avea o șansă să scape de rația zilnică. Nu funcționa, niciodată, desigur Proprietarul îl găsea întotdeauna și îi administra porția... printre lătrături și schelălăituri.

Scena se repeta în fiecare zi. Ani de zile. Dar într-o seară s-a petrecut ceva diferit. Câinele s-a arătat mai curajos. în loc să fugă... a dărâmat uleiul de ricin! Sticla s-a vărsat peste tot. Pe pereți... pe podea... era mai mult ulei în casă decât în cocul lui Andy Carroll.⁵³ «Javră tâmpită!» urlă proprietarul. «Uite ce ai făcut, acum trebuie să fee curat!» Așa că se duce să ia mopul. Dar când se întoarce nu-i vine să creadă ce vede. Câinele lingfe uleiul de pe linoleum! «Ce naiba e asta?» se întreabă tipul. în cele din urmă îi pică fisa. Se pare că animalul nu avea nicio problemă cu uleiul de ricin. Ii plăcea! Ceea ce nu-i plăcea era lingura. Și felul în care stăpânul îi vâra pe gât doza zilnică!”

CONDIMENTAȚI PUȚIN LUCRURILE

Mult timp am crezut, asemenea multora dintre colegi mei din domeniul influenței sociale, că a convinge se rezumă în mare parte la încercare și eșec. Că ține de proceduri și negocieri.

Sigur se pot face anumite lucruri care să sporească probabilitatea unui rezultat favorabil, iar altele care să reducă probabilitate.

Dar nu exista nicio soluție perfectă, nicio formulă magică, nicio armă de convingere pe care s-o poți folosi în toiul unei dezbateri sau al unei discuții care să îngenuncheze argumentele contrare; ceva care nu doar să întoarcă situația, dar să și înfrângă definitiv toate argumentele opuse.

După care am început să am o altă abordare. Am început să descopăr relatări care descriau o specie aparte de convingere, să văd o formă de influență care părea imună la orice formă de antibiotic psihologic. Era concisă, ascuțită și în multe cazuri șocantă...

...cu o perioadă de incubație cognitivă nu de ordinul orelor; zilelor sau săptămânilor; ci al secundelor

Dacă convingerea ar fi înarmată, atunci aceasta ar fi o armă chimică.

Unul dintre exemplele mele preferate este comicul Steve Coogan - alter egoul net superior al lui DJ Alan Partridge.⁵⁴ Surprins în urmă cu câțiva ani în camera sa de hotel, într-o beție cu un grup de stripteuze, Coogan se afla, conform propriilor spuse, într-un moment delicat. Părea că și-a dat un autogol. Printr-o manevră ingenioasă și îndrăzneată a reușit însă să degajeze mingea de pe linia porții.

„Deși m-am bucurat că aceste tinere s-au bucurat de compania mea”, a declarat el, „am fost șocat și îngrozit să aflu că erau de fapt stripteuze. Am crezut că sunt refugiate din Letonia care aveau nevoie de adăpost peste noapte.”

A funcționat.

A stârnit nu pentru prima oară o serie de zâmbete batjocoritoare, iar el și-a păstrat, ca să zicem așa, golaverajul intact.

Iată un alt exemplu remarcabil de convingere din aceeași tulpină agresivă:

⁵⁴ Personaj de comedie jucat de Steve Coogan (n. trad.)

Mulți dintre voi știți probabil că anumite zone din Londra au fost puternic afectate de bombardamentele din timpul celui de-al doilea război mondial cu rachete VI și V2 lansate din Germania, iar zona East End a fost lovită în mod special.

Într-o dimineață, după un bombardament puternic, strada Whitechapel High era în mine. V-ați aștepta ca și locuitorii să fi fost demoralizați. Nu s-a întâmplat!

În ușa uneia dintre puținele clădiri rămase în picioare - o mică băcănie - un ucenic a scris un mesaj compus din doar treisprezece cuvinte simple:



Acest mesaj simplu, aceste treisprezece cuvinte simple nu doar că au ridicat moralul în zonă, dar au contribuit la revirimentul întregii capitale odată ce mesajul a început să circule.

Acum, la prima vedere, nu prea sunt multe lucruri în comun între negarea comportamentului destrăbălat al lui Coogan și mesajul de sfidare din East End. Dincolo de aparențe însă, încep să iasă la iveală câteva asemănări ciudate. Pentru început, ambele afirmații sunt pline de încredere. Nici Coogan, nici omologul lui din East End nu au nicio problemă cu recunoașterea datelor de bază ale situației.

În al doilea rând, afirmațiile sunt nepotrivite cu situațiile care le-au generat. Sunt surprinzătoare mai ales prin umorul lor

E o strategie cu risc ridicat, să apari în media cu o declarație nonșalantă când ai fost surprins în compania unor prostituate. Ai nevoie de curaj ca să adopți o asemenea poziție.

Comic, nu?

Dar ai nevoie și de o judecată socială desăvârșită.

„Abordarea mult mai des întâlnită, și în majoritatea cazurilor

mult mai recomandată”, după cum remarcă Andy, „este să păstrezi tăcerea, mai ales când toată agoniseala ta și a vecinilor a fost făcută una cu pământul într-o clipită.”

Dar asta nu e tot. Ambele afirmații sunt cât se poate de simple și proaspete. Și ambele, de o manieră radical diferită, creează un raport de empatie cu publicul țintă.

Strategia de disculpare discutabilă a lui Coogan nu înlătură *cu adevărat* răspunderea pentru ceea ce a avut loc, nu-i așa? În schimb, ea spune:

„Da, OK. Sunt vinovat. Dar ca să fim sinceri, nu am proceda cu *toții* la fel dacă am avea șansa asta?”

La fel, cine ar putea să rămână rece în fața statorniciei băcanului din East End?

„Nu ne-am dori *cu toții* să avem un pic din acest spirit neîmblânzit, neînfricat?” întrebă Andy.

Dintr-o dată, e în interesul nostru - sau, mai degrabă, în interesul nostru *perceput* - să adoptăm această îndârjire laudăroasă, tupeistă și să acceptăm, poate împotriva unei judecăți temeinice, că înțelegem ce vor să zică acești oameni.

Prin astfel de exemple se ajunge la ceea ce am denumit superconvingere⁵⁵: o mutație agresivă, neurodegenerativă a influenței sociale dure, care conține atât de multe neurotoxine psihologice, încât e practic irezistibilă... și care paralizează, chiar și cu o minimă perioadă de expunere lingvistică, toate tulpinile cunoscute de rezistență retro-virală.

ADN-ul său, așa cum am arătat mai sus, este SPICE⁵⁶:

- *Simplitate*
- *Perceperea propriului interes*
- *Incongruența*
- *încrederea*
- *frrpatia*

și, dacă vă amintiți din volumul I, cu cât este condimentul mai

⁵⁵ Calambur intraductibil *superasuation* între *super* (engl.) super și *persuasion* (engl.) convingere (n. trad.)

⁵⁶ *Spice* (engl.) condiment, (n. trad.)

iute, cu atât va fi și încercarea voastră de convingere :

- *Mai curentă*
- *Mai eficienta*
- *Moi dură din punct de vedere cognitiv/l*

Desigur că orice tentativă de convingere cu viteză mare și impact puternic va conține câteva dintre aceste „gene” ale influenței... dacă nu chiar toate. Dar iată câteva exemple -din partea amândurora - care prezintă pe rând fiecare dintre aceste efecte, punându-le pe fiecare în parte sub lupa microscopului. Cu toate laolaltă veți putea face cam tot ce vfl doriți.

Andy începe cu un exemplu grozav:

Comicul Tommy Cooper este prezentat reginei, după un spectacol comandat de casa regală. Iată ce s-a petrecut:

Cooper. „Am fost amuzant?”

Majestatea Sa: „Da, Tommy”

Cooper. „Chiar am fost amuzant?”

Majestatea Sa: „Da, desigur că ai fost amuzant.” *Cooper.* „Și mama dvs. a crezut că am fost amuzant?” *Majestatea Sa:* „Da, Tommy... amândouă am fost de părere că ai fost amuzant.”

Cooper. „V-ar deranja dacă v-aș adresa o întrebare personală?”

Majestatea Sa: „Nu...dar e posibil să nu pot să răspund complet la întrebare.”

Cooper. „Vă place fotbalul?”

Majestatea Sa: „Nu, nu chiar”

Cooper: „Atunci, v-ar deranja dacă mi-ați da mie biletele dumneavoastră la finala cupei?”

Simplitate

Acum câțiva ani un ziar a publicat un articol despre un negru din Caraibe care venea acasă de la muncă cu autobuzul. Un boschetar se urcă în autobuz ... unde nu erau locuri pe scaun.

- Dă-te jos, negru gras nenorocit! urlă el la bărbat

- Mă faci gras? zice bărbatul. Toți călătorii izbucnesc în râs.

Boschetarul se cară.

Perceperea propriului interes

M-a surprins o ploaie în cartierul West End din Londra, așa că m-am adăpostit la intrarea unui magazin, lângă un vânzător de reviste *Big Issue*⁵⁷.

- Amice. Pun pariu cu tine 10 lire că n-o să cumperi o revistă, zice el.

Ia gândiți-vă! Eu m-am gândit. După cinci minute aveam un exemplar în servietă și un rânjete mare pe față.

Incongruență

Andy: Actorii Robin Williams și Christopher Reeve au jurat la un moment dat că se vor ajuta unul pe celălalt de-a lungul vieții. Fidel cuvântului dat, când Reeve a paralizat în urma unui accident de călărie în 1995, Williams s-a oferit să acopere toate cheltuielile pe care asigurarea lui Reeve nu le plătea. Williams a avut însă un răspuns mai puțin obișnuit aflând că fostul Superman nu va mai merge niciodată.

În timp ce Reeve stătea la pat în spital, întrebându-se fără îndoială ce altă nenorocire i s-ar mai putea întâmpla, apare și specialistul în colon.

Acesta era desigur Williams, în halat alb, cu stetoscop și gata să-i administreze o clismă!

Prietenii actorului au reținut faptul că Reeve a zâmbit pentru prima dată de la accident.

Încredere

Acum câțiva ani, în New York, am intervievat o femeie pe nume Linda Lantieri. Lantieri avea în spate o carieră de peste trei decenii în cartiere rău famate, predând principiile rezolvării constructive a conflictelor în școli și centre de detenție. Date fiind domeniile în care a activat, a salvat cu siguranță multe vieți. Lantieri a descoperit încă de la începutul carierei ca director de școală rolul jucat de încredere în procesul de convingere. Într-o după amiază, în timp ce rezolva câteva probleme birocratice în birou, a auzit un zgomot pe stradă. A scos capul pe fereastra de la etajul doi și a

văzut doi băieți care se pregăteau să se bată. Se strânsese o mulțime considerabilă. A simțit imediat că situația putea degenera. Fără să se gândească - în New York-ul acelor vremuri, a sta pe gânduri avea adesea ca urmare pierdereă de vieți omenești - a lăsat deoparte hârtiile și a coborât repede pe scări.

- Habar nu aveam ce aveam de gând să fee, a spus ea. Știam doar că trebuie să fee *ceva*. S-a surprins chiar și pe sine. Sărind pe capota unei mașini, s-a sumețit cât era ea de mare, adică 160 cm.

- Când s-au pus în vânzare biletele la lupta asta? a strigat ea. Și de ce nu mi-ați vândut și mie unul? într-o clipită, ca în filme, toată lumea a înghețat. Mulțimea a încetat să mai urle, pumnii au încetat să mai zboare și dintr-o dată toate privirile erau ațintite asupra ei.

Și acum? Din nou, nu avea nicio idee. Deschide-ți gura și lasă cuvintele să iasă, se gândi ea.

- Tu! zise ea, uitându-se direct la cel mai mic dintre cei doi băieți. Treci în biroul meu! Acum!

Băiatul s-a îndepărtat, ușurat fără îndoială că a scăpat .de o bătaie care părea garantata.

Apoi a venit rândul băiatului mai mare.

- Vorbim mai încolo, a spus ea calm.

Și asta a fost.

Mulțimea s-a împrăștiat, ego-urile au fost salvate și totul a revenit la normal.

Empatie

în vara lui 1941, sergentul James Allen Ward a fost decorat cu Crucea Victoria pentru că a ieșit din carlingă și s-a cățarat pe aripa bombardierului pentru a stinge flăcările care cuprinseseră motorul dinspre tribord.

Era la 4 km altitudine, deasupra golfurilor din nordul Olandei, fiind asigurat doar cu o funie subțire legată în jurul taliei.

După puțin timp, se spune că Winston Churchill l-a invitat pe timidul aviator neozeelandez la reședința primului ministru din

strada Downing nr 10 pentru a-1 felicita pentru fapta sa de vitejie.
Întrunirea n-a decurs însă conform așteptărilor

Când aviatorul aventurier și neînfricat - rămas mut în fața primului ministru neînfricat - s-a văzut redus la tăcere chiar și de cele mai simple întrebări, Churchill a schimbat abordarea.

- Trebuie că te simți foarte umil și ciudat că te afli în fața mea, a început el.

- Da, domnule, răspuse Ward. Așa mă simt.

- Atunci îți poți imagina, zise Churchill, cât de umil și ciudat mă simt eu în prezența *ta*.

EPILOG

Sperăm că v-a făcut plăcere să citiți această carte, oameni buni. Și, mai important, sperăm că ați rămas cu ceva de pe urma ei. După cum v-ați putut da probabil seama până acum, există câteva chestii pe care nu le facem. Nu abordăm lucrurile vag. Nu le abordăm „inteligent”. Și nu alegem varianta ușoară. Ceea ce facem însă se bazează pe bun simț, practică și știință. Schimbarea nu se produce niciodată fără costuri, acestea fiind de regulă efort și durere. Dar nici efortul, și nici durerea nu sunt permanente. Această iluzie se întâlnește adesea la mulți oameni.

„E dificil, plicticos și de rahat... până când nu mai e!” după cum remarcă Andy.

Țineți minte acest lucru și deja veți fi parcurs jumătate din drum.

Să nu înțelegem prin asta, desigur, că schimbarea ar fi întotdeauna de dorit. Nu este. Uneori oamenii care au spart codul fericirii au senzația că, din cauză că viața nu este „dificilă”, ei ratează cumva un nivel mai profund, mai esoteric al bunăstării... și că trebuie cumva să se străduiască mai tare pentru a-1 atinge.

Ei cred, după cum zice Andy, „că iluminarea nu ține de bunul simț, ci de al șaselea simț.”

Pe dracu!

Un învățăcel al filosofiei Zen spune: „Maestrul meu e incredibil. Rezistă și câteva zile fără să mănânce.” Al doilea discipol spune:

„Maestrul meu are atât de mult autocontrol încât rezistă și mai multe zile fără să doarmă.” Al treilea spune „Maestrul meu e atât de înțelept, încât mănâncă când îi e foame și doarme când e obosit.”

Iată în sfârșit pe cineva care înțelege!

Vom pune punct final cărții noastre cu o anecdotă filosofică veche de când lumea...

Pe un câmp se află un taur și o cioară. Taurul e nou pe câmpul respectiv iar cioara l-a luat, ca să zicem așa, sub aripa ei. În timp ce taurul rumegă iarba, cioara mănâncă căpușele de pe spatele taurului și îi alungă muștele de pe cap. Cei doi s-au împrietenit.

La marginea câmpului se află un mare stejar într-o zi, în timp ce cioara stă pe spatele taurului, se uită nostalgic la stejar și spune:

- Știi, pe vremuri, când eram tânără, puteam să zbor până în vârful copacului. Acum abia dacă mai pot să ajung la prima ramură. Taurul întoarce capul, surprins.

- Nu-i bai! zice el. Poți să zbori cu ușurință din nou până în vârful copacului. Tot ce trebuie să faci e să mănânci un pic din bălegarul meu în fiecare zi. După două săptămâni o să constați că o să fii din nou în putere.

Cioara rămâne uluită.

- Glumești! zice ea. Chiar crezi asta?

- Desigur; răspunde taurul. De ce nu încerci să vezi dacă merge? Cioara se îndoiește de spusele taurului dar se hotărăște, totuși, să-i asculte sfatul. Așa că ciugulește în prima zi un pic de bălegar și, ca prin minune, ajunge cu ușurință la prima ramură a copacului.

După două săptămâni reușește să zboare triumfătoare în vârful copacului uriaș, scrutând împrejurul ei și simțindu-se ca în tinerețe.

Apoi dintr-o dată... BANG! Fermierul țintește și o doboară.

Morala poveștii?

Uneori poți ajunge în vârf doar cu rahat... dar ca să te menții acolo, îți trebuie ceva mai mult!

Autorii îi mulțumesc lui Johannes Stricker pentru ajutorul dat în formularea chestionarului de personalitate de la paginile 129 și 133 precum și Mihaelei și Ioanei Duta pentru alcătuirea chipului „Andy Mc Dutton” de la pagina 114 (să sperăm că amintirea ei a început deja să pălească).

¹⁶ Capacitatea creierului de a se remodela constant și de a forma noi conexiuni neuronale ca urmare a modificărilor de mediu și de comportament.