

MOTIVE PENTRU A ZĂMBI

ÎNCURAJARI ȘI ÎNȘPIRĂȚIE PENTRU CALĂTORIA
PE CALĂRILE MARE

Zig
Ziglar



- MOTIVE PENTRU A ZÂMBI -

ZIG ZIGLAR

MOTIVE PENTRU A ZÂMBI

**Încurajări și inspirație pentru călătoria pe
valurile vieții**

Titlul original: *Something to Smile About*, 1997

Traducere de ANDREEA ROSEMARIE LUTIC

- ZIG ZIGLAR -
Curtea Veche, 2002

Versiune ebook: v1.0, decembrie 2016

*Pentru Bernie Lofehick, „fratele Bern”,
persoana cea mai optimistă pe care
o cunosc și un izvor nesecat
de încurajare. El a crezut în mine
înainte ca eu să cred.*

Cuvânt înainte

Dr. Buckner Fanning subliniază faptul că o parabolă este o povestire simplă cu un înțeles complex. Și ne împărtășește următoarea parabolă, preluată direct din benzile desenate ale lui Charles Schulz cu personajele „arahide”. Primul cadru înfățișează o noapte întunecată; câțelul Snoopy stă în căsuța lui. Se duce la ușa din față a lui Charlie Brown și o lovește cu laba. Charlie Brown se uită pe fereastră și spune: „Iar te simți singur?” În următorul cadru, Charlie Brown și Snoopy se plimbă împreună, iar Charlie îi spune câțelului: „E un simțământ îngrozitor, nu-i așa?” În următoarea imagine, sunt amândoi în pat, cu păturile trase, iar Charlie Brown încearcă să-și îmbărbăteze tovarășul deprimat, spunând: „Te trezești în toiul nopții și totul pare lipsit de speranță. Ești complet singur.” Snoopy își trage și mai mult pătura peste cap. Charlie Brown spune: „Te întrebi ce sens are de fapt viața și de ce ești aici. Oare îi pasă cuiva cu adevărat? Privești țintă în întuneric și te simți complet singur.” În ultimul cadru, Snoopy se uită la Charlie Brown și întreabă tânjind: „Avem prăjituri de noapte?”

Din când în când, cu toții avem nevoie de „prăjituri de noapte”. Scopul acestei cărți este să vă ofere niște „prăjituri de noapte” și să vă convingă să le dăruiți și altora. „Prăjiturile de noapte” sunt în esență încurajări sau interludii plăcute care pot produce o schimbare în viața oamenilor. *Dicționarul american al limbii engleze, Noah Webster 1828* (la care mă voi referi de mai multe ori în această carte) definește *schimbarea* ca fiind „faptul de a da unui lucru altă formă, alt aspect; modificare, transformare”. A *produce* înseamnă a face ceva ce nu exista înainte, a crea, a înființa.

Uneori veți produce o schimbare în moduri neașteptate și inexplicabile. În timp ce citiți aceste parabole și aplicațiile lor, vă veți spune adesea: „Dacă el poate, atunci pot și eu”, „Dacă ea poate, pot și eu.” Este primul pas în a produce o schimbare.

Îmi place foarte mult povestea despre o clasă de sociologie care a studiat peste 200 de băieți, majoritatea originari din centrul orașului Baltimore, Maryland. În urma studiului, studenții au ajuns la aceeași concluzie cu privire la fiecare dintre băieți: „N-are nicio șansă.” Douăzeci și cinci de ani mai târziu, un alt profesor de sociologie a întreprins un studiu de urmărire și a reușit să găsească 180 din cei 200 de băieți. Dintre aceștia, 176 deveniseră medici, avocați, oameni de afaceri de succes etc. Când au fost întrebați cum de au reușit să răstoarne prezicerile legate de viitorul lor, răspunsul tuturor a fost în esență același: „Am avut o profesoară...” Profesorul de sociologie a dat de urma ei și a întrebat-o cum reușise să aibă o asemenea influență asupra atâtor tineri. Ea pur și simplu a zâmbit și a spus: „îi iubeam pe băieții aceia.”

Speranța mea este că prin această carte veți intra în contact cu dragostea celor despre care vă vorbesc și cu ceea ce au însemnat poveștile lor pentru atâția oameni. Dacă puneți în aplicare cele învățate și îmi împărtășiți povestea voastră e posibil să o regăsiți într-o viitoare carte.

Introducere

Această carte își propune câteva obiective clare. În primul rând, după cum o spune și titlul ei, dorește să vă ofere un cuvânt zilnic de încurajare, care este combustibilul speranței. De asemenea, vă va oferi motive pentru a zâmbi și, uneori, chiar pentru a izbucni într-un râs sănătos. Fiecare pagină este destinată a împlini o nevoie a voastră, care poate că astăzi nu e evidentă, dar se va manifesta la un moment dat în viața fiecăruia.

Firmele pot folosi pagini din această carte pentru a organiza întruniri de vânzări, ședințe de personal sau întruniri de departament. La aceste scurte întâlniri, cineva poate să citească sau să explice povestea și oamenii pot face schimb de idei despre cum se aplică acele concepte în situația respectivă. Soții și soțiile își pot citi cartea unul altuia, la micul dejun sau la cină, creând astfel o mai mare apropiere între ei. Profesorii o pot împărtăși elevilor, iar în unele companii se pot face copii pentru a le înmâna fiecărui angajat. Oameni de toate profesiile pot împărtăși pasajele preferate prietenilor sau membrilor familiei care au nevoie de un cuvânt de încurajare. Pe scurt, aceste mesaje pot fi folosite în multe feluri pentru a vă încuraja pe voi înșivă și pe alții.

Într-o lume atât de negativă, sunt convins că zilnic avem nevoie de ceva care să ne învingă negativismul. Cred că veți găsi cuvinte de încurajare care vor produce o schimbare în viața voastră.

Vă invit nu doar să citiți cartea, ci să o disecați pagină cu pagină. Vă sugerez să țineți un pix la îndemână și să însemnați anumite gânduri și idei. Astfel, când veți avea

ocazia sa folosiți o povestire, un exemplu, o ilustrare sau o glumă, banca voastră de date va fi pregătită.

Cu siguranță că ultimele gânduri pe care le depanăm în minte chiar înainte de a adormi au o influență asupra noastră. Așadar, chiar înainte de a merge seara la culcare, citiți unul dintre aceste mesaje și concentrați-vă asupra lui. Dacă v-ați uitat la știrile de seară, ați face bine să citiți mai multe pagini și să meditați la cele citite înainte de a stinge lumina.

Urmează liderul

Experiența este un profesor dur. Întâi să testul, apoi predă lecția.

Sunt primul care recunoaște că oile nu sunt cele mai inteligente creaturi de pe pământ, dar uneori mă întreb ce se poate spune despre unii dintre noi, oamenii. Când păstorii vor să-și ducă turma de pe o pășune pe alta, dacă e vreun obstacol pe drum, lasă o capră să deschidă drumul și aceasta va sări peste obstacol. Oile o vor urma în mod conștiincios. Și mai interesant este că dacă dau la o parte obstacolul, oile vor continua să sară ca și cum acesta ar fi încă acolo.

Într-o oarecare măsură, oamenii sunt la fel. La Kuala Lumpur, în Malaezia, s-a organizat un cros pe o distanță de 11 km. După două ore de la începerea cursei, la locul de sosire nu se vedea niciun alergător, așa că organizatorii s-au gândit că poate s-a întâmplat ceva. S-au urcat în automobile și au pornit în căutarea alergătorilor; i-au descoperit la cel puțin 10 km distanță, alergând într-o direcție greșită. De fapt, unii dintre ei parcurseseră deja peste 16 km. A. J. Rogers, unul dintre organizatorii cursei, a declarat că, aparent, încurcătura s-a produs când alergătorul aflat în frunte a luat-o în direcție greșită la al cincilea punct de control, iar restul alergătorilor l-a urmat.

John Maxwell din San Diego, California, spune că pe parcursul vieții sale, un om obișnuit influențează, direct sau indirect, zece mii de alți oameni. Cei aflați în poziții de conducere influențează cu mult mai mulți. Iată motivul pentru care conducerea presupune o imensă responsabilitate

– aceea de a te asigura că te îndrepti în direcția potrivită, că hotărârile pe care le iei sunt bazate pe voință și că ai ales un drum bun. Când iei o decizie, aceasta va influența, direct sau indirect, nenumărate alte persoane. Deciziile potrivite luate de persoanele potrivite pot avea o influență pozitivă asupra oamenilor, așa că... luați decizii bune.

N-o vei lua niciodată înaintea altora atâta vreme cât încerci să fii chit cu ei.

Ambiția – bună sau rea?

Problema este lipsa unui scop, nu lipsa de timp. Cu toții avem 24 de ore pe zi.

Am convingerea că ambiția, alimentată de compasiune, înțelepciune și integritate, este o forță însemnată care ne conduce spre mai bine. Va pune în mișcare forța întreprinzătoare și va deschide ușa posibilităților pentru tine și pentru mii de alți oameni. Dar când e alimentată cu lăcomie și dorință de putere, ambiția e o forță distructivă care, în cele din urmă, poate produce un rău ireparabil celui care o nutrește și celor din preajma sa.

A spune că ambiția ne poate înălța sau distruge este mai mult decât un simplu clișeu. Ambiția ne înalță atunci când arunci când auzim cuvintele lui Henry Van Dyke, care a spus: „Există o ambiție mai măreață decât aceea de a sta cu fruntea sus. Este ambiția de a te apleca și a ridica omenirea puțin mai sus.” George Matthew Adams a remarcat că „cel mai sus ajunge acela care-l ajută pe un altul să urce”. John Lubbock a spus-o în felul următor: „Să faci ceva, oricât de neînsemnat, pentru ca oamenii din jur să devină mai fericiți

și mai buni este cea mai mare ambiție, cea mai înălțătoare speranță ce poate însufleți o ființă umană.”

În timpul copilăriei petrecute în Yazoo City, Mississippi, i-am auzit deseori pe mama mea și pe bărbatul pentru care lucram la băcănie cum descriau pe cineva prin cuvintele: „Este un tânăr extrem de ambițios” sau „Are foarte multă ambiție.” După tonul vocii, se vedea că apreciau foarte mult această trăsătură a persoanei. Am înțeles implicit că era vorba de ambiție alimentată de compasiune, înțelepciune și integritate. Pe de altă parte, deseori i-am auzit spunând: „E un om drăguț, dar n-are niciun pic de ambiție.”

Din punctul meu de vedere, faptul că oamenii care au o aptitudine – inclusiv cei care citesc aceste cuvinte – și nu o folosesc reprezintă una din realele tragedii ale vieții. Binecunoscuta butadă din medicină „Funcția creează organul” este cum nu se poate mai adevărată. Pe scurt, ambiția, alimentată de compasiune și de un scop, poate fi o forță însemnată care ne conduce spre mai bine.

„Acolo era atât de frig”, spune un om, „încât flacăra lumânării a înghețat și n-am putut s-o mai stingem.” „Asta nu-i nimic”, spuse celălalt. „Acolo unde eram noi, cuvintele ne ieșeau din gură sub forma unor bucățele de gheață și a trebuit să le prăjim ca să înțelegem despre ce vorbeam.” (revista Courier Journal)

De la fiică de dijmaș la rector universitar

Toți suntem modelați de așteptările celorlalți. Trăim la nivelul a ceea ce cred ceilalți despre noi și despre posibilitățile noastre. De fapt, ceea ce cred alții despre

noi este deseori mai important și ne influențează mai puternic decât ceea ce credem noi înșine.

Mama mea avea o vorbă: „De vreme ce lăstarul e strâmb, copacul va crește.” Cred că Ruth Simmons, noul rector al faimosului Smith College din Massachusetts, este exemplul clasic care susține adevărul acestei afirmații. De asemenea, este o personificare a Visului American și o dovadă vie că acesta n-a pierit și e bine sănătos în America.

În copilărie, doamna Simmons i-a spus unei colege că într-o zi va fi rector universitar. Era o afirmație remarcabilă din partea celui de-al doisprezecelea copil al unui dijmaș din Texas. Pe-atunci nu știa că avea să fie vorba despre una dintre cele mai respectate școli din țară. Ea este prima femeie americană de culoare ajunsă în fruntea unui colegiu sau a unei universități de prestigiu. Cum femeile rector – în special cele de culoare – sunt un lucru destul de rar, haideți să vedem ce s-a întâmplat.

Majoritatea povestirilor despre succes încep cu părinții, în acest caz cu mama. Aceasta accentua cât de important este să ai caracter și tărie morală și să prețuiești „anumite lucruri legate de felul în care îi tratezi pe oameni”. Apoi, dra Simmons a spus: „M-am străduit mult în tot ce făceam, dar asta nu fiindcă voiam să iau note bune... nu fiindcă aș fi căutat apreciere sau bogăție... ci fiindcă așa am fost învățată.” Medicul Ross Campbell spune că 80% din caracterul unui copil este deja format la vârsta de 5 ani și povestea trei Simmons pare să confirme acest lucru.

Comitetul de selecție de la Smith College a subliniat faptul că dra Simmons n-a fost selectată fiindcă era o femeie de culoare. Peter Rose, un membru al comitetului, a afirmat: „Am dorit să avem la dispoziție o gamă cât mai largă de

opțiuni, pentru a putea selecta cea mai bună persoană. Ceea ce ne-a făcut să ne hotărâm a fost tăria acestei femei. Performanțele ei academice extraordinare. Forța personalității ei.”

Permiteți-mi să vă sugerez că dacă vă educați copiii în spiritul unor valori morale puternice, ca familia Simmons, e posibil să creșteți un viitor rector universitar!

Mama se plângea de amețeli, așa că tata a dus-o la doctor pentru o consultație. A terminat devreme, s-a dus la cumpărături și apoi i-a spus tatei: „Acum că mi-am cumpărat o pălărie nouă mă simt mult mai bine.” „Bun”, spuse tata. „Ești îmbrăcată din cap până-n picioare și nu mai ai amețeli.”
(trimisa la *Reader's Digest* de Betty Booher Jones)

Puterea cuvântului

Un comitet este un grup de persoane care separat nu pot face nimic, dar care se întrunesc și hotărâsc că nu e nimic de făcut. Guvernatorul Alfred Smith

Deseori devenim atât de pragmatici încât nu mai reușim să fim eficienți. Cu ani în urmă, redactorul-șef de la *Dallas Morning News* le-a atras atenția redactorilor rubricilor de sport că nu e bine să folosească diminutivul „Bill” în loc de William și „Charlie” în loc de Charles. Luând-o *ad litteram*, unul dintre acești redactori, pe vremea când Doak Walter de la Southern Methodist University era în plină glorie, a scris despre un meci important. În articolul lui, spunea că în cel de-al treilea sfert Doak Walter a părăsit jocul cu un „Charles

horse”¹. Cred că sunteți de acord cu mine că povestea și-a pierdut o parte din înțeles fiindcă s-a folosit „Charles horse”.

Poate cea mai mare absurditate este cea relatată într-un articol dintr-o publicație națională, în care autorul povestește ce s-a întâmplat când a pus calculatorul să analizeze discursul lui Lincoln de la Gettysburg. Întâmplător, discursul conținea 362 de cuvinte, dintre care 302 de o singură silabă. Este un discurs simplu și direct, dar plin de forță și foarte eficient.

Însă calculatorul a făcut câteva recomandări despre cum ar fi trebuit să fie ținut de fapt discursul. De exemplu, calculatorul a decis că expresia „peste opt decenii” e prea vagă și a sugerat „peste 80 de ani”. Eficiența în ceea ce privește precizia este evidentă, dar și mai evidentă este pierderea în ceea ce privește efectul, forța, drama și pasiunea. Când Lincoln a spus „Suntem implicați într-un mare război civil”, calculatorul a pus întrebarea dacă este justificat cuvântul „mare”. Și asta în ciuda faptului că națiunea a înregistrat 646.392 de victime, dintre care 364.511 morți. Calculatorul a declarat că frazele erau prea lungi și a criticat afirmația „că nu vom putea uita niciodată ce s-a întâmplat la Gettysburg” ca fiind negativă. Cred că suntem cu toții de acord că elocvența și caracterul dramatic, împreună cu pasiunea, logica și bunul-simț, sunt mult mai eficiente în a-i inspira pe oameni să facă lucruri mărețe decât precizia tehnică.

Gândiți-vă la asta. Știind ce putere au cuvintele, folosiți-le cu atenție. Veți face foarte multe pentru omenire.

În toiul iernii, la stația meteorologică sosește o notă: „Tocmai am îndepărtat de pe alee un metru de cer parțial noros.”

¹ Charlie horse (engl.) - crampe musculare.

Aspectul contează

Oamenii umili nu se gândesc că sunt mai prejos decât alții; pur și simplu se gândesc la ei înșiși mai puțin decât alții.

Conform unui studiu recent, felul în care arătăm are o influență directă asupra salariului. Cercetătorii au studiat datele de angajare pentru 7.000 de adulți. Au împărțit grupul în trei categorii, după înfățișare, apoi au comparat salariile celor cu posturi similare din fiecare categorie. Cei cu o înfățișare socotită sub medie câștigau mai puțin decât cei din categoria medie. Cei apreciați ca având o înfățișare medie câștigau mai puțin decât cei cu o înfățișare mai plăcută decât media.

Aspectul se referă la multe lucruri. Stilul și caracterul ordonat al îmbrăcăminții, strălucirea pantofilor, dungile de la cămașă, culorile pe care le porți și o sumedenie de alte lucruri influențează evaluarea înfățișării tale. Contează și felul în care vă coafați, machiajul și toate elementele legate de îngrijirea personală. Însă cel mai important factor este zâmbetul, urmat îndeaproape de atitudine și de simțul umorului. Un bun simț al umorului și o atitudine pozitivă sunt deosebit de importante atunci când urci pe treptele cele mai înalte din lumea afacerilor.

Adevărul este că oamenii sunt promovați de oameni. Există multe dovezi că dintre oamenii cu aceleași aptitudini profesionale, îl vom alege pe cel care ne place și nu pe cel față de care avem o atitudine neutră sau negativă. Întrebarea este: „De cine ne place?” Cred că veți fi de acord că oamenii simpatici, veseli și optimiști au mai multe șanse să fie plăcuți

decât cei înclinați spre o atitudine severă sau chiar negativă. La fel de adevărat este că o persoană veselă și optimistă va face mai multă treabă și va obține mai multă cooperare din partea tovarășilor săi de lucru decât o persoană negativistă. E o chestiune de natură practică: patronii îi caută pe cei care „corespund”, fac mai multă treabă și sunt niște oameni plăcuți.

Așadar, fie ca hainele cele mai bune să fie însoțite întotdeauna de un zâmbet, o atitudine extraordinară și simțul umorului. Încercați și pot să pun pariu că vă veți alătura celor cu un salariu și un succes în viață deasupra mediei.

Urmați-mi sfatul.

Un optimist crede că paharul este pe jumătate plin; un pesimist crede că paharul este pe jumătate gol. Un realist știe că dacă stă prin preajmă, până la urmă oricum va trebui să spele paharul. (Sindicatul Los Angeles Times în Executive Speechwriter Newsletter)

De ce să ne facem griji?

Viața este în mare măsură ca un cadou de Crăciun. Ai mai multe șanse să primești ceea ce te aștepți decât ceea ce-ți dorești.

Îngrijorarea a fost descrisă ca „dobânda plătită pe probleme înainte de scadență”. Unul dintre cei mai mari dușmani ai Americii este îngrijorarea. Îngrijorarea este ca un balansoar: necesită foarte multă energie și nu te duce nicăieri. Leo Buscaglia a spus: „Îngrijorarea nu alungă amărăciunea zilei de mâine, dar răpește bucuria zilei de azi.”

Întrebare: Aveți obiceiul să vă faceți griji? Americanii iau mai multe pilule pentru a uita de mai multe griji legate de mai multe lucruri decât înainte și mai mult decât orice alt popor din istorie. Mare păcat. După dr. Charles Mayo, „îngrijorarea afectează circulația sângelui și întregul sistem nervos. N-am întâlnit niciodată un om care să moară de prea multă muncă, dar am întâlnit mulți care au murit de îndoială.” Îndoiala produce întotdeauna îngrijorare și, în majoritatea cazurilor, lipsa informației o sporește.

Din punct de vedere matematic, îngrijorarea n-are absolut niciun sens. Psihologii și alți cercetători ne dau de știre că circa 40% dintre lucrurile cu privire la care ne facem griji nu se vor întâmpla niciodată, iar 30% deja s-au întâmplat. În plus, 12% dintre grijile noastre sunt temeri nefondate privind sănătatea. Un alt procent de 10% se referă la diversele frământări zilnice care nu duc nicăieri. Așa că rămân doar 8%. Spus la modul cel mai simplu, americanii își fac griji 92% din timp fără niciun temei real și, dacă dr. Mayo are dreptate, asta ne omoară.

O soluție pentru a reduce starea de îngrijorare este următoarea: nu vă faceți griji în legătură cu ceea ce nu puteți schimba. De exemplu: timp de ani întregi am parcurs cu avionul peste două sute de mii de mile pe an. Uneori zborurile sunt anulate sau amânate. Chiar acum, în timp ce scriu aceste cuvinte, stau pe pista de decolare așteptând să se elibereze poarta. Dacă îmi fac griji sau mă înfurii, asta nu va schimba nimic. Dacă fac ceva constructiv și închei acest capitol, am făcut un pas înainte. Este un mod pozitiv de a folosi energia pe care aș fi consumat-o dând curs unor stări de mânie, frustrare sau îngrijorare.

Mesajul este limpede: Dacă nu vă place situația, nu vă îngrijorați și nu vă frământați – faceți ceva pentru a rezolva

problema. Aveți nevoie de mai puține griji și de mai multă acțiune

Ce le-aș spune celor care doresc să fie bogați și celebri: „Mai întâi îmbogățiți-vă și apoi vedeți dacă asta nu e de ajuns” (Bill Murray)

Să-ți legi șireturile

Unii oameni găsesc greșeli de parcă vor fi răsplătiți pentru asta. Alții văd binele în orice problemă.

Roger Crawford nu și-a putut lega șireturile de la pantofi până la vârsta de 16 ani, și chiar și atunci asta s-a datorat firmei Velcro². Dar excela în alte domenii cum ar fi sportul, devenind un jucător de tenis extraordinar. În liceu a fost jucător campion, câștigând peste 95% dintre meciurile jucate. La facultate a continuat în aproape același ritm și a reușit ca jucător profesionist.

Dacă vă uitați la Roger, vă dați seama că are un handicap, însă după cum spune el, handicapurile celor mai mulți oameni sunt invizibile, dar la fel de reale și, în majoritatea cazurilor, mai însemnate decât al lui.

Roger s-a născut cu un picior lipsă de la genunchi în jos. În plus, nu are două mâini întregi, cu cinci degete la fiecare. De fapt, în locul degetelor are numai două falange, pe care însă le folosește pentru a realiza niște lucruri cu totul remarcabile. Roger nu se plânge de ceea ce nu are, ci folosește din plin ceea ce are. Această atitudine i-a permis să

² Companie americană specializată în tehnologii și sisteme de prindere folosite la scara mondială în industrie.

devină primul atlet cu handicapuri severe care a concurat într-un sport din divizia NCAA³.

Roger nu pretinde că ar fi ușor, dar asta pentru cei mai mulți dintre noi viața nu e decât rareori ușoară. În ziua de azi, Roger este unul dintre cei mai buni oratori din țară, un autor de foarte mare succes și tată de familie. Ține discursuri la firme din aproape întreaga lume, de la companii din topul Fortune 500⁴ la asociații de comerț și educative. Vă sugerez tuturor să luați exemplul de la Roger Crawford.

Politicienii se laudă că vor să pună economia pe roate. Evident, nu știu să deosebească roțile de butuci.

Liderii acceptă responsabilitatea

Adevărata răsplată pentru un lucru bine făcut este chiar faptul de a-l fi realizat.

Hakeem Olajuwon este centrul profesionist al echipei Houston Rockets, câștigătorii titlului Asociației Naționale de Baschet în 1994 și 1995. Cu un an înainte de a câștiga primul campionat în meciul cu echipa New Yorks Knicks, Hakeem și-a dat seama că fiind liderul echipei are o responsabilitate mai mare decât oricine altcineva. A recunoscut că stilul său de joc avea o deficiență, și anume lovitura de la 5 metri. Gândiți-vă numai! Câștiga milioane de dolari pe an și fusese campion profesionist timp de șase ani la rând. Însă avea sentimentul că echipa sa nu avea să câștige un campionat până când nu-și va îmbunătăți lovitura de la cinci metri.

³ National Collegiate Athletism Association (Asociația națională studențească de atletism).

⁴ Topul celor mai importante 500 de companii în America.

Înainte sezonului 1993-1994, s-a dus la sala de gimnastică în fiecare zi și a exersat 500 de lovituri de la cinci metri. A fost un test incredibil pentru a-și clădi forța, rezistența și a-și îmbunătăți performanțele. În 1994, când Houston Rockets a învins New York Knicks în șapte meciuri, într-un singur meci diferența de scor a fost de peste cinci puncte. Reluările au relevat faptul că dacă Hakeem nu și-ar fi îmbunătățit procentul de lovituri reușite de la cinci metri, în locul echipei lui ar fi câștigat New Yorks Knicks.

Iată câteva întrebări la care să vă gândiți: în primul rând, credeți că Hakeem se bucură de popularitate în rândul colegilor datorită efortului suplimentar pe care l-a făcut ca să asigure victoria echipei sale? În al doilea rând, credeți că Hakeem a fost emoționat când a câștigat acel campionat mondial? Iar în al treilea rând, înțelegeți de ce a primit o mărire de salariu semnificativă atunci când i s-a reînnoit contractul?

E adevărat: puteți obține tot ce vreți de la viață dacă ajutați suficienți oameni să obțină ceea ce vor. Hakeem și-a ajutat colegii de echipă, șefii și fanii să câștige acel campionat. Câștigul lui a fost enorm, fiindcă și el făcea parte din echipa câștigătoare și, de fapt, a fost numit jucătorul cel mai valoros datorită eforturilor sale extraordinare.

Dacă dosul pantalonilor ți se tocește înaintea tălpilor de la pantofi, înseamnă că nu valorifici partea potrivită a corpului.
(Anonim)

Prevenirea – cel mai bun „remediu” pentru dependență

Dacă oamenii nu au un comportament responsabil în viața personală, e foarte posibil să fie iresponsabili și la lucru. Stephen F. Arterburn

Fostul rege al drogurilor William Bennett afirmă că putem face ceva pentru a-i împiedica pe copiii noștri să folosească droguri. După părerea lui, copiii care comunică bine cu părinții, care merg la biserică în mod regulat și se implică în activități extrașcolare (sport, formații muzicale, grupuri de discuții etc.) rareori încearcă să se drogheze. Ne îndeamnă să-i implicăm tot timpul într-o activitate și să le reamintim că sunt ființe morale și spirituale. Ne îndeamnă să le spunem că abuzul de droguri reprezintă o degradare a caracterului și a spiritului, ceva nedemn de ei.

Iată și alte câteva idei interesante de la specialistul în droguri dr. Forest Tennant. După părerea lui, în viața unui om ordinea este extrem de importantă. Ne recomandă să avem o structură și un program centrat pe activități pozitive. Pentru tineri, lucruri cum ar fi prânzul în familie, orele regulate de trezire și de culcare și un timp bine stabilit pentru studii pot fi de mare ajutor. De asemenea, subliniază faptul că îi putem învăța pe copii ceea ce știm, dar ei vor copia ceea ce suntem. Dacă luați droguri, sunt șanse mult mai mari ca și copiii dvs. să încerce să consume droguri și eventual să devină dependenți.

Mai precis, dr. Tennant spune că atunci când copiii vă văd consumând bere sau cocteiluri, ei cred că o faceți pentru a vă reorganiza gândirea. Vor privi acest lucru ca pe ceva de dorit,

iar conceptul de a se droga li se va părea ceva perfect acceptabil. Dr. Tennant scoate în evidență faptul că tutunul și alcoolul sunt în mod invariabil drogurile „ușoare” care conduc la droguri ilegale. Acest fapt este susținut de un articol din *U.S. News & World Report*, unde se afirmă că rareori se întâlnesc persoane care să consume droguri interzise și care să nu fi început cu tutun și/sau alcool.

Sfaturile lui William Bennett, împreună cu gândurile doctorului Tennant, sunt niște sugestii extraordinare și demne de a fi luate în seamă de orice părinte.

Famiiliile, companiile și vecinii ar trebui să se adune la un loc. Nu uitați, banana poate fi decojită doar când nu se mai află în mănunchi.

...Cade, dar se ridică

Trecutul este important, dar nu îndeajuns de important pentru a vă controla viitorul.

A murit de trei ori în drum spre spital, după o coliziune frontală a motocicletei sale cu o mașină care îi tăiasc brusc calea. Vorbesc despre un tânăr deosebit pe nume Billy Wright, dar să n-o iau înaintea poveștii.

Pe când era la facultate, Bill l-a convins pe tatăl lui să-i semneze o notă de plată de 125.000 de dolari pentru o afacere de vândut motociclete. După ce a semnat nota, și-a dat seama că nu are experiență în vânzare directă. S-a dus la librărie, a cumpărat o grămadă de cărți despre vânzare și motivație și le-a studiat. A hotărât că metoda cea mai bună de a pune pe picioare o afacere erau vânzările repetate, așa că s-a implicat în vânzarea directă și a cultivat relațiile cu

toți clienții săi. În primul an a câștigat 250.000 de dolari, iar după opt ani câștiga 1,5 milioane de dolari pe an. Circa 80% din vânzări erau pentru clienți care mai cumpăraseră și altă dată. Totul mergea bine – și apoi a urmat accidentul.

Billy a fost în stare de inconștiență timp de patru luni și jumătate. Rănile sale erau atât de grave încât medicii au spus că dacă ar fi fost fumător și n-ar fi avut o condiție fizică atât de bună n-ar fi supraviețuit.

În cursul celor patru luni și jumătate de comă, a pierdut 35 de kilograme. În primul an după ce și-a revenit, a urmat ceea ce el numește cea mai însemnată perioadă educativă din viața lui. Soția i-a adus cărți și casete, iar în următoarele 12 luni Billy a învățat mai multe decât în toți ceilalți 27 de ani ai vieții sale. Era un punct de cotitură și l-a pregătit pentru ceea ce avea să urmeze.

Trauma și cheltuielile au fost imense și a pierdut aproape totul, inclusiv soția, banii și afacerea, dar nu și-a pierdut atitudinea pozitivă și voința de a învinge. În ziua de azi își construiește o carieră de succes în domeniul afacerilor cu automobile.

Perfect adevărat. Omul care nu se dă bătut nu poate fi învins. Adoptați această idee și păstrați-vă atitudinea potrivită.

Soțul către soție: „De 16 ani de când suntem căsătoriți n-am reușit să fim de acord cu nimic.” Soția răspunde: „De 17 ani.”
(Executive Speechwriter Newsletter)

Puterea atitudinii

Nu încheiați o întrunire până când n-ați încredințat fiecare problemă unei persoane potrivite și nu ați

stabilit un termen. O decizie fără un termen de finalizare este o discuție fără rost.

Prietenul și asociatul meu John Maxwell spune: „Nu subestimați niciodată puterea atitudinii. Este ceea ce vom deveni. Rădăcinile sale sunt în interior, dar roadele sale în exterior. Este prietenul nostru cel mai bun sau cel mai rău dușman. Este ceva mai cinstit și mai consecvent decât vorbele noastre. Felul în care se manifestă în exterior depinde de experiențele noastre din trecut. Este ceea ce îi atrage pe oameni către noi sau îi respinge. Nu e mulțumită până când nu se exprimă. Este bibliotecarul trecutului, oratorul prezentului și profetul viitorului nostru.”

Mulți oameni au afirmat că atitudinea este mai importantă decât faptele, iar cercetătorii au stabilit faptul că circa 85% dintre motivele pentru care obținem slujbe și progresăm în aceste slujbe sunt legate de atitudinea noastră. Din nefericire, printre foarte mulți tineri din ziua de azi, când se discută despre atitudine, în general e vorba de o atitudine proastă.

Atitudinea este cheia educației. Este cheia unei bune înțelegeri cu ceilalți și a progresului în viață. Pentru elevul cu o atitudine potrivită, dorința de a învăța reprezintă mai mult decât obiectivul de a trece anul. Un muncitor cu o atitudine bună va învăța să-și facă treaba mai bine și cu mai multă plăcere. Soțul sau soția cu o atitudine potrivită va trata situațiile dificile într-un mod mult mai eficient, ceea ce va îmbunătăți semnificativ relația. Medicul cu o atitudine bună îi va putea ajuta mai bine pe pacienți.

În orice situație de egalitate sau când există îndoieli, antrenorul îl va alege întotdeauna pe atletul cu cea mai bună atitudine. Așa vor proceda și patronul, și bărbatul sau femeia

care își caută un tovarăș de viață. Mesajul: Construiți-vă o atitudine de învingător.

Când i s-a cerut să facă curai în camera sa, adolescentul răspunse, simulând descurajarea: „Ce spui? Vrei să stric echilibrul ecologic natural al mediului meu de viață?”
(Dorothea Kent)

Conducătorii sunt manageri

Vino cu idei și tratează-le regește, fiindcă unele dintre ele pot fi adevărați regi. Martin Van Doren

Auzim o mulțime de discuții, citim o sumedenie de articole și vedem un număr uluitor de cărți despre conducere și management. Deși sunt funcții diferite, liderii trebuie să știe multe amănunte despre management, iar managerii, la rândul lor, trebuie să știe multe despre conducere. Peste 98% dintre companiile americane sunt compuse din mai puțin de 100 de persoane. Marea majoritate nu au mai mult de 50 de angajați. Aceasta înseamnă că rolurile de conducător și de manager deseori cad pe aceiași umeri. Prin urmare, este absolut necesar ca fiecare dintre acești oameni să știe câte ceva despre conducere și despre management. E un lucru valabil și în cazul familiilor.

În lumea afacerilor, managerul este cel care stă în tranșee și în linia întâi și-și murdărește mâinile. Pe umerii lui cad responsabilitățile zilnice ale lucrului eficient cu oamenii. El se asigură că ceea ce trebuie făcut va fi îndeplinit într-un mod eficient și la timp. Pe de altă parte, conducătorul îl încurajează pe manager, iar managerul pune în aplicare programul conducătorului

Acesta este înconjurat de o aură care deseori este asociată cu faptul de a fi capul organizației. Managerul își expune defectele în discuțiile zilnice cu oamenii săi și folosește disciplina atunci când e necesar. Acesta e unul dintre motivele pentru care conducătorul trebuie să-l susțină tot timpul pe manager și rolul său, astfel încât mesajul să ajungă integral la întreaga echipă. În plus, conducătorul trebuie să înțeleagă că așa cum îi tratează pe manager îi va trata și acesta pe oamenii lui, iar aceștia îi vor trata la fel pe clienți.

În cazul ideal, conducătorul sporește eficiența managerului, iar acesta sporește eficiența conducătorului. Conducătorul oferă managerului responsabilitate, autoritate, sprijin și încurajare. Se poate spune că cei care conduc sunt sclipirea de încurajare ce aprinde flacăra speranței în cineva care, la rândul său, o va da mai departe. Dacă aspiți la poziția de conducător, puneți în aplicare această idee.

Băiatul meu adolescent s-a împăcat, în fine, cu sine însuși, dar se luptă în continuare cu toți ceilalți. (Family Life)

Faptele sunt întotdeauna mai tari decât vorbele

Dacă nu credeți că toate zilele sunt frumoase, încercați să pierdeți una. Cavett Robert

Poate că ați citit povestea, dar apoi nu i-ați mai dat atenție. Era interesant, fascinant, incredibil și însuflețitor. La momentul respectiv, probabil v-ați gândit: *Poate ar trebui să încerc să fac ceva mai mult în viață.*

Scriu despre faptul că în 1986, Dick Rutan și Jeana Yeager au zburat non-stop în jurul lumii – parcurgând în total

24.987 de mile – într-un avion cu o construcție aparte, având un motor neobișnuit de mic și aripi extrem de mari. Nu mai e nevoie să spun că au fost necesare luni întregi de pregătire și nenumărate ore extenuante de frământare în timpul planificării călătoriei. Au existat, de asemenea, câteva momente extrem de încordate, când o pompă electrică destinată alimentării cu combustibil a cedat. Pe drum, o turbulență neașteptată a proiectat-o pe Jeana în peretele cabinei, lovitură în urma căreia s-a ales cu câteva răni ușoare, dar cei doi au reușit și chiar au ajuns la destinație înainte de data planificată.

Circa 50.000 de oameni s-au adunat la baza forțelor aeriene Edwards ca să-i întâmpine. Pentru scurtă vreme, au fost niște adevărați eroi în mințile și inimile a milioane de oameni, dar asta s-a întâmplat ieri. Așa este și viața. Întâmplător, corporația Mobil Oil le furnizase un tip de ulei sintetic pentru ceea ce a fost descris drept „cel mai dur test din istorie”. Apoi Mobil Oil a cumpărat o pagină întreagă de publicitate în *USA Today* pentru a-i felicita pe cei doi piloți pentru zborul lor record. Reclama se încheia cu următoarele cuvinte: „Noi aveam convingerea că este posibil, dar voi, Dick și Jeana, ați dovedit-o și faptele sunt întotdeauna mai tari decât vorbele.”

Nicicând n-au fost rostite cuvinte mai adevărate. Iată și alte cuvinte adevărate. Cu toate că Dick și Jeana nu mai sunt în atenția publicului și milioanele de oameni care i-au aplaudat pentru realizarea lor nici măcar nu se mai gândesc la ei, concluzia este următoarea: ei își vor aminti toată viața că au realizat imposibilul. Aceste amintiri le vor da speranță și încurajare pentru a face și mai mult. Mesajul este clar: Asumați-vă în viață câteva riscuri calculate și dați tot ce aveți mai bun în voi.

Oricine poate fi perseverent dacă se ține îndeajuns de treabă.

Are 85 de ani, dar cine stă să țină socoteala?

Atitudinea și aptitudinile determină altitudinea la care ajungi.

Bob Curtis este un bărbat plin de viață în vârstă de 85 de ani, care s-a însurat la 80 de ani. Faptul în sine este remarcabil, dar foarte recent Bob a întreprins o călătorie misionară în Kenia, al cărei ritm i-ar fi adus la epuizare pe mulți oameni având doar jumătate din vârsta sa. În cruciada sa de șase săptămâni, Bob a străbătut cu căruța, vreme de opt zile, ulițele satelor de lângă Nairobi, capitala Keniei, fiindcă nu erau nici automobile, nici străzi pavate.

În ziua de azi, Bob continuă să lucreze la cele trei slujbe pe care le-a obținut pentru a-și finanța călătoria în Kenia. În fiecare săptămână lucrează trei zile consecutive, câte zece ore pe zi, ca șofer pentru o firmă de licitație de automobile; sâmbetele sunt dedicate unei firme de servicii funerare din Dallas; și lucrează, de asemenea, ca reprezentant local de vânzări pentru o companie dentară. Cu atitudinea sa extraordinară, Bob zâmbește și spune: „Fac orice e nevoie. Dacă sunt în stare, o voi face”, iar acesta pare să fie principiul său călăuzitor în viață.

Bob știe că sfârșitul vieții sale e doar o chestiune de timp, așa că în timp ce era în Nairobi l-a instruit pe unul dintre localnici să-i continue munca. Din 1990 Bob a călătorit pe toate continentele, vizitând 21 de țări. În acest moment, plănuiește călătorii în Suedia și Franța. Bob afirmă că îi

datorează lui Dumnezeu sănătatea sa bună și capacitatea de a călători în lumea întreagă. Credința sa e atât de puternică, încât spune că nu și-a făcut nicio clipă griji în timpul călătoriilor, fiind convins că dacă Dumnezeu îi scoate în cale o problemă, atunci îi va permite să o depășească.

Cu o asemenea credință și atitudine, cine știe – poate că peste zece ani voi scrie un alt capitol despre Bob Curtis și călătoriile sale în jurul lumii. Povestea lui Bob Curtis este cu siguranță un exemplu care ne însuflețește pe toți. Este un om de acțiune. Urmați exemplul și atitudinea lui Bob.

A spune că suntem într-o perioadă de ușoară redresare a economiei și nu de recesiune este ca și cum am spune că nu avem niciun șomer, ci doar o mulțime de oameni care ajung foarte târziu la slujbă. (Comicul Jay Leno, Executive Speechwriter Newsletter)

Vreau sau trebuie?

De cele mai multe ori găsim ceea ce căutăm. Phil Calloway

Timp de mai mulți ani, în fiecare dimineață la ora 10 fix, o femeie de afaceri impozantă își vizita mama într-un cămin de bătrâni. Era foarte apropiată de ea și o iubea foarte mult. Deseori i se cereau întâlniri chiar la acel moment al zilei. Răspunsul ei era mereu același: „Nu pot, trebuie să-mi vizitez mama.” Apoi mama ei muri. La scurt timp după aceea, cineva îi ceru femeii o întâlnire la ora 10 dimineața. Dintr-o dată, aceasta își dădu seama că nu-și mai putea vizita mama. Următorul ei gând fu: Ah, de-aș putea să-mi mai

vizitez mama măcar o dată. Din acel moment, „trebuie” a devenit „vreau”.

Povestea ei ne ajută să înțelegem că lucrurile plăcute din viață sunt cele pe care „vrem” să le facem. „Astăzi vreau să joc golf”, „Vreau să merg în vacanță săptămâna asta.” Lucrurile care ne împovărează sunt cele pe care „trebuie” să le facem. „Măine trebuie să merg la lucru la ora 7 dimineața” sau „Trebuie să fac curat în casa”. Deoarece percepțiile ne influențează gândirea și performanța, încercați următorul lucru, în loc să spuneți „Trebuie să mă duc la lucru”, gândiți-vă la cei care nu au slujbă. Apoi veți putea schimba cu entuziasm fraza în „Măine vreau să mă duc la lucru”. Dacă cineva vă invită să mergeți la pescuit, în loc să spuneți „Nu pot, sâmbătă trebuie să mă duc la meciul fiului meu”, gândiți-vă că într-o zi copilul va crește și nu veți mai putea asista la meciurile lui. Apoi va fi ușor să treceți la „vreau să”.

Este uluitor ce schimbare de atitudine va produce simplul fapt de a folosi alte cuvinte. Vă veți trezi deodată că abia așteptați să faceți acele lucruri pe care înainte *trebuia* să le faceți. Atitudinea diferită va duce la performanțe diferite. Iar performanțele diferite vor determina recompense diferite. Gândiți-vă deci la aceste lucruri și spuneți „vreau” în loc de „trebuie”.

Dintr-o critică de carte: „Am văzut texte mai bune pe o cutie cu fulgi de grâu.” (Stephanie Mansfield în *The Washington Post*)

De ce n-am folosi metoda care funcționează?

Birocrație: Un grup de oameni dezorganizați, nepricepuți, a căror unică preocupare este de a-și mări

rândurile pentru a transforma energia brută în baloți de gunoi.

Conform unui articol din 15 august 1995 al lui Marvin Olasky din *Wall Street Journal*, pe 17 iulie, circa 325 de oameni au stat timp de doua ore sub soarele amiezii cântând „Atunci când intră sfinții” și ascultând discursuri înflăcărâte, conservatoare din punct de vedere social. Demonstrații se adunaseră pentru a apăra un program de mare succes împotriva drogurilor, numit „Provocarea adolescenților din South Texas”, dar birocrații statului au cerut ca programul să fie închis, în caz contrar fiind pasibile amenzi de până la 4000 de dolari pe zi, plus detenție.

Timp de 30 de ani, birocrații le-au spus grupurilor pentru tratamentul dependenței de droguri că trebuie să lucreze cu consilieri profesioniști autorizați, având o pregătire teoretică, cu foștii dependenți și cu alcoolicii reformați care au condus prin țară multe dintre cele 130 de consilii ale programului „Provocarea adolescenților”. Sidney Watson, secretarul comitetului local din San Antonio al acestui program, spune: „Am îndrumat oamenii către consilieri autorizați dar de obicei asta nu duce decât la renunțarea la program. Însă programul nostru schimbă vieți.”

„Provocarea adolescenților” nu respectă toate documentele, tot așa cum nu toate scările au „suprafețe netede și nealunecoase”, însă procentul de vindecare pe termen lung este de 67 până la 85% dintre cei ce urmează programul. În anii 1980, un departament de revizie a serviciilor umane și de sănătate a decis că „Provocarea adolescenților” este cel mai bun și cel mai puțin costisitor dintre cele trei sute de programe antidependență examinate.

„Provocarea adolescenților”, care tratează clienții contra 25 de dolari pe zi față de alte programe simandicoase, care cer câte 600 de dolari pe zi și sunt mult mai puțin eficiente, nu-și poate permite niște consilieri licențiați, așa că programul a ajuns pe punctul de a fi închis.

Dyrickey O. Johnson a vizitat în repetate rânduri costisitoarele centre aprobate de stat: „Aveai propria ta cameră... (și) ți se spunea să te concentrezi asupra minții și a voinței tale... (dar) un dependent de droguri nu are niciun fel de voință.” Johnson a revenit întotdeauna la cocaină și alcool, până când a fost la „Provocarea adolescenților”. Din 1992, când a terminat programul, este „curat”, iar acum este căsătorit, cu doi copii mici.

Mă bucur să vă spun că „Provocarea adolescenților” din San Antonio continuă să funcționeze, vindecând oameni și schimbând vieți.

Mesajul: Bunul simț și aplicațiile practice sunt cele mai bune metode de a ajunge în vârf. Încercați-le pe ambele.

Din nefericire, pe unii oameni trebuie să-i ascuți foarte multă vreme ca să descoperi că nu au nimic de spus.

Mingea poate sări așa cum vreți

Oamenii uită cât de repede ai terminat treaba, dar își vor aminti întotdeauna cât de bine ai făcut-o.

De multe ori folosesc expresia: „Nu contează ceea ce ți se întâmplă, ci felul în care răspunzi la ceea ce ți se întâmplă.” La început, se părea că mingea nu sărise așa cum ar fi vrut Celeste Baker – dar asta numai la început. Avea o afecțiune la piciorul stâng numită distrofie simpatică reflexă, care îi

provoca mari dureri. Felul în care Celeste se luptă cu problema ei este o asemenea încurajare pentru colegii ei de la Junior-Senior High School din Baldwin, Florida, încât i s-a decernat premiul „EU POT” (un premiu pentru realizări personale) pentru anul școlar 1994-1995. Următorul exemplu explică de ce.

Într-o zi, Celeste a sunat-o pe mama ei ca să vină la școală. Presupunând că voia să meargă acasă fiindcă o dureau piciorul, Keith M. Jowers, administratorul școlii, într-un efort de a o încuraja, i-a spus: „Ei bine, măcar o să pleci devreme de la școală.” Celeste răspunse imediat: „A, nu, domnule Jowers, vreau doar să-mi fie aduse cârjele ca să pot merge.” A refuzat să piardă restul orelor din ziua aceea.

Celeste are într-adevăr o atitudine de tipul „Eu pot”. Joacă volei și în prezent face parte din echipa de înot. Chiar folosește concursurile de înot ca terapie. Iată ce spun profesorii despre ea: „Este o elevă foarte creativă și încântătoare”, „A fost o adevărată plăcere să-i fiu profesor anul acesta”, „Celeste este o elevă pasionată și muncitoare, pe care mă bucur că am avut-o elevă”. Da, în multe feluri ea personifică atitudinea „Eu pot”. Cu siguranță, felul în care abordează viața este extraordinar. Așa cum am spus, nu contează ceea ce ți se întâmplă, ci felul în care răspunzi la ceea ce ți se întâmplă. Însușiți-vă această idee și adoptați atitudinea „Eu pot”.

Legile țării referitoare la puritatea aerului au apărut din „dorința oamenilor din Denver de a vedea munții și dorința oamenilor din Los Angeles de a se vedea unii pe alții”. (William RucklSHAUS)

Conducerea care conduce

Înainte de a conduce pe altcineva, trebuie să înveți să te conduci pe tine.

Cartea lui Danny Cox, *Leadership When the Heat's On* (Conducere la turație maximă), oferă o serie de ponturi interesante și foarte valoroase despre conducere. Iată câteva dintre ele:

În primul rând, angajații devin mai buni odată cu șeful lor și, în realitate, nu prea le pasă cât ești de deștept sau de talentat. Ceea ce contează este atitudinea ta față de ei.

În al doilea rând, liderii au un entuziasm molipsitor și, după cum subliniază Cox, dacă vă lipsește acest entuziasm, vă rog să înțelegeți că orice alt lucru pe care-l aveți este de asemenea molipsitor.

În al treilea rând, când faceți o listă cu lucrurile pe care le aveți de făcut a doua zi, nu treceți la numărul doi după ce terminați cu numărul unu. Înțelegeți că acum ceea ce era numărul doi a devenit numărul unu și, din punct de vedere psihologic, devine mult mai important atunci când îi acordați o prioritate mai mare, pentru a-l face la fel de bine. Procedați la fel pentru lucrurile numărul doi, trei și așa mai departe.

Danny Cox prezintă, de asemenea, cele zece ingrediente ale rețetei conducerii: (1) o etică de nivel înalt; (2) multă energie; (3) muncă din greu; (4) entuziasm; (5) orientare pe scopuri; (6) curaj; (7) concentrare pe priorități; (8) nonconformism; (9) judecată sănătoasă; și (10) preocupare pentru dezvoltarea angajaților.

Danny afirmă că, într-un interviu luat boxerului George Foreman, i-a observat nasul și și-a dat seama că stătea lângă o persoană care înțelegea ce este durerea, așa că l-a întrebat:

„Cum de ai suportat toate aceste suferințe ca să ajungi campion la categoria grea?” Foreman a răspuns: „Dacă îmi închipui foarte bine ceea ce vreau, atunci nu bag în seamă că mă doare ca să-l obțin.” Apoi Cox subliniază că această idee este valabilă pentru noi toți.

Danny ne-a dat niște sfaturi extraordinare. Cred că dacă ar fi urmate de mai mulți dintre noi, țara asta ar avea mai mulți lideri. Ascultați-l pe Danny Cox.

Mulți dintre, participanții la atelierul de arte pentru vârstnici își încercau pentru prima oară îndemânarea la diverse discipline. De dincolo de peretele ce despărțea cursul de pictură în ulei de cursul de acuarele, se auziră următoarele vorbe de dulce răzbunare: „Cred că o să le trimit nepoților ca să le pună pe frigider.” (Trimisă la Reader's Digest de Lynda Alongi)

Alegerea îți aparține

Când ești persoana potrivită și faci lucrul potrivit, primești ajutor și încurajare din toate părțile.

Poți să te concentrezi asupra a ceea ce ai sau să te plângi de ceea ce n-ai. Dar vreau să subliniez că lucrul asupra căruia ne concentrăm joacă un rol major cu privire la ceea ce reușim să realizăm în viață. Cred că toată lumea știe că Heather Whitestone, Miss America din 1995, este surdă de când avea 18 luni. Însă Heather s-a concentrat întotdeauna asupra a ceea ce avea, nu asupra a ceea ce nu avea. S-a concentrat asupra aptitudinilor ei, nu asupra incapacităților. A avut noroc de niște părinți care au crezut în ea cu ardoare

și au sprijinit-o, au iubit-o, au încurajat-o și au muncit alături de ea în tot ce făcea.

Această tânără frumoasă are o minte ascuțită. De asemenea, are un spirit extraordinar, o credință puternică și a muncit cu perseverență întreaga viață. E foarte îndemânatică în a citi de pe buzele oamenilor și, de-a lungul anilor, a fost ajutată de mulți profesori și de alte persoane. Unii dintre ei chiar și-au făcut timp să-și aștearnă notele pe hârtie pentru ea.

Observație esențială: Există nenumărați alți oameni cu probleme, dar aceștia s-au concentrat asupra problemelor în loc să se concentreze asupra soluțiilor. Vă rog să înțelegeți că este o observație și nu o critică. Nimeni nu știe ce simt ceilalți oameni, unele probleme pot fi de nerezolvat de către un om. Însă vreau să spun că oamenii cu o atitudine cooperantă, iubitoare, entuziastă, gentilă și pozitivă vor atrage nenumărați oameni care nu numai că sunt dispuși să-i ajute, dar abia așteaptă să o facă. În multe situații, atitudinea pe care o aveți față de o problemă este mai importantă chiar decât problema în sine.

Oportunitatea bate de multe ori la ușa, dar până când dezlegați lanțul, deschideți zăvorul, desfaceți cele două cârlige și închideți alarma antifurt, deja e prea târziu. (Rita Cooledge)

Implicare totală

E adevărat. Pregătirea spectaculoasă duce la performanțe spectaculoase.

Lumea golfului e plină de nume legendare – Jack Nicklaus, Byron Nelson, Bobby Jones, Ben Hogan, Arnold Palmer și

alții – însă în toate privințele, mulți spun că Ben Hogan este în vârful sau foarte aproape de vârful piramidei.

Ar fi greu să menționez aici toate realizările lui Hogan, dar printre ele se numără 242 de întâlniri în PGA Tour în care a terminat pe unul din primele zece locuri, între 1932 și 1970. Hogan a câștigat 30 de turnee între 1946 și 1948, după doi ani de armată. Însă lucrul cel mai memorabil în ce-l privește este ceea ce s-a petrecut pe 2 februarie 1949, când mașina lui s-a izbit frontal de un autobuz Greyhound și era cât pe aci să fie ucis. La început, medicii s-au îndoit că va supraviețui. Apoi au prezis că nu va mai putea niciodată să meargă sau să joace golf, dar după numai 16 luni el mergea pe al 18-lea teren de la Merion Golf Club din Ardmore, Pennsylvania, aducând ultimele tușeuri la memorabila victorie de la turneul U.S. Open din 1950.

Numele său este de obicei menționat cu venerație și oamenii comentează fără încetare intensitatea jocului său, implicarea lui, felul în care se concentrează complet asupra problemei din acel moment și dorința sa neabătută de a-și pune în joc toate eforturile. Probabil că a studiat jocul de golf mai mult decât oricine altcineva și a muncit cu hărnicie din zori până-n seară pe terenul de antrenament, perfecționând fiecare aspect al jocului său.

Știu că poate nu sunteți jucători de golf, dar vorbesc despre Hogan deoarece calitățile care l-au ajutat să devină un jucător de golf extraordinar i-ar fi permis să reușească în practic orice alt domeniu. Are o capacitate incredibilă de a se dedica și o etică de lucru solidă. A studiat jocul așa cum puțini au făcut-o vreodată, sau poate chiar nimeni, și a fost ferm convins că poate progresa, indiferent de felul în care juca. Sunt convins că dacă veți adopta aceste calități și vă

veți concentra asupra slujbei sau a carierei pe care v-ați ales-o, succesul va fi sigur.

Dacă aveți tendința să vă lăudați, amintiți-vă că nu fluierul este cel care împinge trenul. (O. F. Nichols)

Cheia este convingerea

Profunzimea convingerilor „convinge” mai mult decât vastitatea cunoștințelor.

Răposata Mary Crowley spunea deseori că un om cu o convingere valorează mai mult decât o sută de oameni care au numai un interes. Dăruirea este cheia rămânerii în cursă și a finalizării proiectului. Iar sursa dedicației este întotdeauna convingerea.

Dacă ești convins că vinzi un produs extraordinar, postura, limbajul trupului, inflexiunile vocii și expresiile feței comunică posibilului client că tu crezi cu ardoare faptul că îi oferi ceva de valoare. De multe ori, clientul nu va cumpăra datorită încrederii sale în produsul, bunurile sau serviciile oferite, ci datorită încrederii vânzătorului în produsul pe care-l oferă.

Simțămintele noastre sunt transferabile. Curajul poate fi – și deseori este – transferat celui de lângă noi. La fel se întâmplă și cu convingerile. Profesorul care crede cu ardoare în mesajul pe care-l comunică îl va convinge pe elev prin profunzimea acestei convingeri. Unul dintre citatele mele favorite din Mary Kay Ash este: „Mulți oameni au ajuns mult mai departe decât credeau că pot fiindcă altcineva a crezut că ei pot.” Pe scurt, încrederea lor, născută din convingerea altcuiva, le-a permis să reușească. Convingerea vine din

cunoaștere și dintr-un simțământ că lucrurile pe care le faci, le vinzi sau despre care oferi informații altora sunt cât se poate de corecte. Când transferăm această convingere asupra celor aflați în sfera noastră de influență, vor beneficia atât ei, cât și societatea.

Arătați-mi o persoană cu convingeri profunde și vă voi arăta o persoană care s-a angajat să transmită aceste convingeri și celorlalți. Arătați-mi un lider important și vă voi arăta o persoană cu convingeri profunde, capabilă astfel să atragă adepți. Vă voi arăta, de asemenea, o persoană care este fericită cu ceea ce face și se bucură de mult mai mult succes decât cei lipsiți de aceste convingeri. Mesajul: Însușiți-vă această idee, dezvoltăți-vă asemenea convingeri și luați-vă angajamentul.

Sunt sigur că am auzit cu toții despre angajatul care întotdeauna îi oferă companiei sale o zi onestă de muncă. Bineînțeles, pentru asta are nevoie de o săptămână. (Executive Speechwriter Newsletter)

Motivație, manipulare și conducere

Un prieten „de vreme bună” îți este întotdeauna alături când are nevoie de tine.

Cuvântul *motivație* este deseori confundat cu *manipulare*. Motivația înseamnă să-i convingeți pe alții să treacă la acțiune, pentru binele lor. Faptul că oamenii își fac temele, acceptă responsabilitatea pentru propriile performanțe și își finalizează studiile sunt rezultate ale motivației. Manipularea înseamnă a-i convinge pe alții să facă un lucru al cărui principal beneficiar ești tu. A umfla prețul unui produs de

proastă calitate și a-i pune pe oameni să lucreze peste program pe gratis sunt exemple de manipulare.

Manipularea îl distruge pe manipulator. Încep să umble zvonuri despre el și oamenii sunt din ce în ce mai puțin înclinați să răspundă într-o manieră pozitivă la manipularea lor. Productivitatea scade. Conducerea înseamnă să convingi pe cineva să facă un lucru care este în interesul amândurora. Dwight Eisenhower spunea despre conducere că este capacitatea de a convinge pe cineva să facă ce vrei tu fiindcă și el o vrea. Când se întâmplă acest lucru, performanțele cresc, productivitatea crește și ambele părți câștigă.

A compara motivația cu manipularea este ca și cum ați compara bunătatea cu înșelătoria. Diferența este intenția persoanei. Motivația va determina oamenii să acționeze pe baza liberei alegeri și a dorinței, iar manipularea duce deseori la o acceptare forțată. Prima dintre ele este etică și dă rezultate pe termen lung, iar cea de-a doua nu are nicio bază etică și este temporară.

Thomas Carlisle a spus: „Un om mare își dovedește măreția prin felul în care îi tratează pe cei mărunți.” Valoarea pe care o dați altora va determina dacă aveți tendința să-i motivați sau să-i manipulați pe oameni. Motivația înseamnă a munci împreună pentru a obține un avantaj reciproc. Manipularea înseamnă a-i convinge sau chiar a-i forța într-un mod subtil pe oameni să facă ceva astfel încât voi să câștigați și ei să piardă. Alături de un motivator, toată lumea câștigă; alături de un manipulator, numai acesta câștigă. În plus, victoria este temporară, iar prețul copleșitor.

Liderii și motivatorii sunt câștigători, manipulatorii sunt ratați care produc resentimente și discordie. Creați motivație, conduceți-vă oamenii și nu-i manipulați.

Din auzite: „Da, cheltuiesc o grămadă de bani... dar ce altă extravagănță mai am?”

Vine din suflet

Nu contează doar mărimea câinelui care se bate, ci și avântul lui în luptă.

În ziua de azi, liceanul tipic jucător de baschet e atât de înalt încât ar putea să privească o girafă în ochi. Din acest motiv, era de-a dreptul incredibil că Keith Braswell, care avea doar 1,68 în, făcea parte din echipa de baschet a universității Dayton. Este cu cinci centimetri mai scund decât orice alt jucător din istoria școlii. Acest boboc se uită în sus la Muggsy Bogues, care are 2 metri și jumătate și joacă în campionatul NBA la echipa Charlotte Hornets. Este mult mai scund decât Spud Webb, primul jucător cu adevărat mic de statură care a participat la NBA.

Poate că lucrul cel mai remarcabil este că a reușit în echipă fiind omul în continuă mișcare. Este incredibil de rapid, e teribil de priceput la lovitura de trei puncte, este un expert în mânuirea mingii și e destul de bun chiar și la recuperare. Mike Calhoun, un antrenor competitiv de la Eastern Kentucky, explică astfel o parte a succesului său: „Keith are un suflet mare” și „pasiunea și entuziasmul lui însuflețesc mulțimea”. Keith Braswell le oferă tuturor bărbaților și femeilor mici de înălțime – de fapt, tuturor celor care au dezavantaje sau handicapuri reale – ingredientul atât de important numit „speranță”.

Vă spun toate acestea fiindcă este relativ ușor să așezi oamenii pe un cântar și să spui exact ce greutate au sau să-i pui să stea în picioare și să le măsori înălțimea exactă. Dar

este imposibil să le măsoari calitățile umane la care antrenorii se referă întotdeauna cu cuvântul „suflet”. Atunci când recunoaștem, folosim și dezvoltăm la întreaga sa capacitate ceea ce se află în noi, în viața noastră se petrec lucruri uimitoare. Fiți cu ochii pe acest tânăr; este un clăditor al speranței.

„Puteți să-mi spuneți unde găsesc cartea Bărbatul, sexul superior?”, întreabă un bărbat pe o vânzătoare. „Sigur, este sus, la departamentul de cărți științifico-fantastice”, răspunse ea.

Domnișoara Amy Whittington este cea care schimbă vieți

Cât de zadarnic este să te așezi și să scrii când nu te-ai ridicat pentru a trăi. Thoreau

În viață, fiecare dintre noi influențează prin vorbe și prin fapte – în bine sau în rău – nenumărați alți oameni. Asta înseamnă că fiecare dintre noi produce schimbări în viețile altora.

D-ra Amy Whittington este cu siguranță cineva care a influențat, direct și indirect, mii de oameni. La 83 de ani, încă mai ținea un curs de religie în fiecare duminică la Sault Sainte Marie, în Michigan. A aflat că la Moody Bible Institute din Chicago avea să aibă loc un seminar pentru a-i învăța pe oameni cum să fie niște profesori mai eficienți. Pur și simplu a economisit bănuț cu bănuț până când a strâns suma necesară pentru a cumpăra un bilet de autobuz până la Chicago. A mers cu autobuzul toată noaptea pentru a asista

la seminar, ca să învețe noi metode și proceduri pentru a-și îmbunătăți modul de lucru.

Unul dintre profesori, impresionat de vârsta și de entuziasmul ei și de faptul că toată noaptea călătorese pentru a asista la seminar, a început să discute cu ea. A întrebat-o la ce grupă de vârstă predă și câți veneau la cursul ei. Când i-a răspuns că predă la o clasă de băieți de liceu și că erau cu toții 13, profesorul a întrebat câți băieți aparțineau de acea biserică. Miss Whittington a răspuns: „50.” Profesorul, uluit de faptul că predă la mai mult de 25% dintre tinerii bisericii, i-a răspuns: „Cu un asemenea record, dvs. ar trebui să ne învățați pe noi cum să predăm.” Câtă dreptate avea!

Mă grăbesc să adaug că sunt mai multe șanse ca oamenii care sunt buni în ceea ce fac să încerce să se perfecționeze decât cei cu performanțe slabe. Ce fel de influență a avut d-ra Amy Whittington? 86 dintre băieții care au urmat cursul ei de duminică au ajuns în cele din urmă în cler. Vă puteți imagina miile de oameni pe care i-a influențat, direct și indirect, în bine? A fost într-adevăr cineva care schimbă vieți. Și tu poți face asta.

Când un om nu-și mai încapă în piele, se va găsi cineva să îi ia locul.

Demnitatea simplității

Nu poți ține un om la pământ fără a sta alături de el.
Booker T. Washington

Autorul John Maxwell scrie: „Simplitatea are o demnitate extraordinară. Majoritatea operelor literaro nemuritoare nu se disting numai printr-o concizie remarcabilă, ci și prin

demnitatea simplității. Rugăciunea Domnului are doar 57 de cuvinte, niciunul mai lung de două silabe⁵. Declarația de Independență a S.U.A., care a revoluționat gândirea întregii lumi, poate fi citită de un elev din clasa a patra în mai puțin de cinci minute. Simplitatea este elocventă; vorbește tare și clar, fără a leza inteligența ascultătorului.”

Când am citit aceste cuvinte, m-a în gândit să caut definiția cuvântului *demnitate* în dicționarul meu de încredere, Noah Webster din 1828. Iată ce scrie aici: „Adevărată onoare. Noblețe sau înălțare a minții. Constând dintr-un înalt simț al proprietății, al adevărului și al dreptății, cu oroare de acțiuni meschine și păcătoase. Înseamnă înălțare; poziție onorabilă sau grad de elevare; nivel de desăvârșire, estimat sau în firea lucrurilor.

Un părinte sau un profesor care îl tratează pe un copil cu demnitate îi clădește respectul față de sine și automat îi mărește performanțele, ceea ce îmbunătățește comportarea lui generală. Un patron care îi tratează pe angajați cu respect și demnitate creează loialitate și sporește productivitatea. Tratați pe cineva cu demnitate, indiferent de vârsta sa, atunci când îl ascultați cu amabilitate și îi dați răspunsuri gândite. Îi tratați pe ceilalți cu demnitate atunci când le arătați respect, indiferent de ocupație, sex, rasă, crez sau culoare. Iar atunci când îi tratați pe ceilalți cu respect și demnitate, vă sporiți respectul de sine și simțul demnității.

Simplitatea și demnitatea formează o combinație puternică. Când vă străduiți să păstrați demnitatea și comunicați cu simplitate, șansele de realizare cresc simțitor.

Maestrul de ceremonii către, audiență: „Și acum am plăcerea să vă ofer obişnuitele exagerări privind realizările invitatului nostru.”

⁵ În engleză.

Orășelul care a reușit

Nu critica nimic din firma ta până când n-ai așternut pe hârtie un mod mai bun de a o face și nu ești dispus să-ți riști reputația de director executiv cu privire la valabilitatea aceluia lucru. Maxey Jarmon

Majoritatea oamenilor, când vine vorba despre un gigant industrial în devenire, nici nu s-ar gândi la orașul Tupelo din Mississippi. Dar ar trebui s-o facă! În Tupelo există entuziasm, un spirit al comunității, bun-simț, eforturi susținute și angajamentul de a progresa în această eră competitivă. Aceste calități au determinat-o pe economista Sheila Tschinkel să comenteze: „Tupelo este orașul la care revenim mereu în dezvoltarea economică.” Charles Gordon, director de comunicații la Norbord Industries, o firmă canadiană care fabrică produse din lemn, a spus că Tupelo a fost preferat altor concurenți fiindcă „erau oamenii cei mai profesioniști pe care i-am întâlnit vreodată în cercurile dezvoltării industriale.”

„Atitudinea și eforturile depuse de cetățenii săi au atras 18 companii din topul Fortune 500 dornice să-și dezvolte producția în acest oraș din Mississippi. Pe listă sunt „vedete” ca Sara Lee Corporation, Cooper Tire and Roobar Company și o serie de producători de mobilă și investitori din domeniu din țări ca Elveția, Brazilia și Australia.

Conform unui articol din *Wall Street Journal*, succesul orașelului Tupelo se datorează mai multor motive. În primul rând, unui angajament pe termen lung de a investi în comunitate. În al doilea rând, în Tupelo se cheltuiesc sume importante pentru dezvoltarea unor resurse umane calificate

și se întreprind acțiuni prompte pentru a rezolva nemulțumirile minorităților. În al treilea rând, în acest oraș sunt oameni dornici să-și asume riscuri calculate. De exemplu, George McLean, editor al cotidianului local Daily Journal din 1934 până la moartea sa, în 1983, a făcut ca lucrurile să-și urmeze cursul în Tupelo. Când lipsa spațiilor de producție și depozitare amenința să pună capăt dezvoltării, la sfârșitul anilor 1950, și-a ipotecat ziarul pentru a construi peste 58.000 de metri pătrați de spații industriale. Acest gen de atitudine și angajament a atras investitori din întreaga lume.

Toți acești factori la un loc explică progresele extraordinare ale acestui orașel din Mississippi. Ca o nouă dovadă, în 1991, a fost votată o creanță de 17 milioane de dolari pentru construirea unui nou liceu, cu un procent de 89% de voturi pentru. Mesajul este că alte orașe, în condiții similare, pot lua exemplu de la Tupelo pentru a îmbunătăți spectaculos viața cetățenilor.

Una dintre problemele cu care se confruntă profesorii și părinții este cum să explice importanța unei alimentații corecte unor copii care au depășit 1,80 în înălțime mâncând numai prin localuri fast-food.

Răspundeți – nu reacționați

Viitorul nostru ar fi asigurat dacă am face astăzi tot ce sperăm să facem mâine.

Majoritatea oamenilor ar fi de acord că pentru un băiețel de 3 ani ar fi o tragedie de neînchipuit să-și piardă ambele brațe. Aceasta s-a întâmplat cu Jon Paul Blenke. El și

părinții lui au acceptat repede faptul că va rămâne fără brațe pentru tot restul vieții și au decis să se adapteze și să folosească ceea ce i-a rămas, fără să plângă ce s-a pierdut.

Din nefericire, când pierd o parte fizică sau un bun financiar, cei mai mulți oameni adoptă atitudinea „Am pierdut totul și nu mai pot face nimic”. Jon Paul a simțit din instinct că există o abordare mai bună, părinții lui l-au încurajat, iar rezultatele vorbesc de la sine. Orice părinte ar fi mândru să-l aibă ca fiu pe Jon Paul și orice antrenor ar fi încântat să-l aibă în echipa sa. Astăzi, Jon Paul este un băiat deschis, entuziast, extrem de motivat și cu o atitudine incredibilă. Când cineva îi spune ce nu poate să facă, el face astăzi tot ce începe să caute o cale de a o face. Joacă fotbal european și american, scrie cu degetele de la picioare, dirijează mașina de tuns iarba cu picioarele, înoată, patinează și schiază.

Antrenorul Bob Thompson de la Leduc Bobcats spune că Jon Paul este un jucător capabil, iar colegii săi de echipă sunt de părere că „lovește ca un apucat”. Colegii îl respectă, iar antrenorul îl consideră un superatlet. „În mintea sa, el nu are un handicap. Singura poziție în care nu joacă este cea de fundaș, dar dacă există o cale de a o face, o va descoperi.” Sunt puține obstacole cărora să nu le poată face față. Momentele de frustrare sunt scurte și foarte rar se dă bătut.

Cred că acest tânăr va reuși în viață și deja servește drept un model extraordinar. Vă încurajez să învățați de la acest puști entuziast.

Personajele „arahidă” Charlie Brown și Lucy jucau bile, iar Lucy câștiga întotdeauna. Pe când lovea bilele lui Charlie, el repeta într-una: „Noroc, noroc, noroc.” Al doilea cadru al benzii desenate înfățișează același lucru. În al treilea cadru, Lucy

mergea țănoșă pe stradă cu toate bilele lui Charlie și el spunea în continuare „Noroc, noroc, noroc”. Dar după ce Lucy dădu colțul, Charlie spuse: „Măi să fie, fata asta chiar știe să joace bile.” (Executive Speechwriter Newsletter)

Adevărul este mai ciudat și mai incitant decât ficțiunea

Am vești bune – vă puteți schimba; dar aveți grijă să vă schimbați în bine.

Pe aripile vântului este romanul clasic. *Scarlett* este continuarea acestuia. Însă povestea originală conține ceva mai mult decât un sâmbure de adevăr. A existat un Rhett Buttler, dar numele lui adevărat era Rhett Turnipseed. Scarlett O'Hara se numea Emelyn Louise Hannon. Da, Rhett a părăsit-o și s-a alăturat armatei confederației. După terminarea războiului, Rhett Turnipseed s-a apucat de vagabondaj și jocuri de noroc. A ajuns în Nashville și aici viața lui s-a schimbat complet în dimineața de Paști a anului 1871, când a asistat la slujba de Înviere a Bisericii Metodiste și a devenit un creștin fervent.

Curând după aceea, Rhett s-a înscris la Universitatea Vanderbilt și a devenit preot metodist. Reverendul Rhett își făcea griji pentru o tânără femeie din parohia sa, care fugise și lucra într-o casă de toleranță din St. Louis. Rhett a plecat în căutarea ei și a găsit-o. Absolut incredibil, patroana era chiar fosta lui iubită, Emelyn Louise Hannon – sau Scarlett. Nu l-a lăsat pe Rhett s-o vadă pe tânără, așa că Rhett a provocat-o la o partidă de cărți. Dacă avea să câștige el,

tânăra urma să fie liberă; dacă avea să câștige Scarlett, tânăra trebuia să rămână. Rhett a câștigat.

Din fericire, povestea se termină cu bine pentru toată lumea. Tânăra s-a măritat bine și a ajuns stăpâna unei familii de seamă din stat. Mai târziu, Emelyn, impresionată de schimbarea lui Rhett, s-a creștinat la rândul ei și s-a alăturat bisericii metodiste, înființând apoi un orfelinat pentru copiii Cherokee. A murit în 1903. Mormântul ei este marcat și în ziua de azi.

Mesajul are două înțelesuri. În primul rând, realitatea este mai stranie decât ficțiunea, iar în al doilea rând, oamenii se pot schimba. Faptul că un cartofor devine preot și patroana unei case de toleranță ajunge șefa unui orfelinat pentru copii înstrăinați este o schimbare extraordinară. Așa că nu renunțați. Vă puteți schimba.

Comicul J. Scott Homan spunea că încearcă să se mențină în formă ridicându-se de 20 de ori în fiecare dimineață. Poate să nu pară mare lucru, dar ceasul deșteptător nu poate fi oprit de mai multe ori.

Egoismul inteligent

Omul este la fel de mare ca visurile, idealurile, speranțele și planurile sale. Un om își visează visul și visează să-l îndeplinească. Se îndeplinește prin visul său.

Revista *Fortune* a publicat un articol interesant despre un multimilionar din Hong Kong pe nume Li Ka-Shing. Cei doi fii ai acestuia, Victor și Richard, au fost crescuți în firma tatălui lor, asistând la ședințele consiliului de conducere și la

conferințe unde erau instruiți, informați și îndoctrinați cu filosofia tatălui lor.

Evident, dacă valorezi câteva miliarde de dolari, te porți altfel cu copiii tăi decât cei mai mulți dintre noi. De exemplu, cum îi explicați unui copil de 9 ani că nu poate avea o bicicletă de 250 de dolari fiindcă e prea scumpă, când băiatul a observat deja că banii nu reprezintă o problemă în casă? Dar Li Ka-Shing și-a dat seama că problema nu era ceea ce-și putea permite; ideea era de a-i învăța pe copii câteva principii solide. Din acest motiv, s-a străduit să țină în frâu îngăduința față de fiii săi. Prin tradiție, pentru tinerii crescuți în familii foarte bogate – nu fiii de atleți proaspăt îmbogățiți sau ai unor stele de cinema, ci cei din familii care au acumulat averi timp de generații – constrângerile financiare sunt ceva obișnuit.

Poate cel mai interesant lucru pe care l-a observat Richard la tatăl său, care era într-adevăr un geniu antreprenorial era faptul că se asocia de multe ori cu oameni care aveau produse și idei, dar duceau lipsă de capital. Richard a învățat că dacă 10% este un procent destul de bun din afacere pe care îl primești ca rezultat al investiției tale, dar știi că poți obține 11%, arunci ar fi înțelept să iei numai 9. Li Ka-Shing i-a învățat pe băieți că dacă lua mai puțin decât putea obține, la ușa sa se vor îngrămădi nenumărați oameni cu idei și produse bune, dar fără bani. Rezultatul net era că în loc să facă o singură afacere profitabilă, dar lacomă, putea face nenumărate afaceri bune, serioase, la un procent mai mic, iar profitul total avea să fie mult mai mare. Acesta este egoismul inteligent – care în realitate înseamnă să fii altruist și înțelept.

O descriere corectă a unui ipocrit: o persoană care duminica nu este el însuși.

„...pentru a-mi păstra...”

Falsa umilință este o fugă de responsabilitate. Fred Smith

Jurământul Cercetașilor este următorul: „Jur că voi face tot ce-mi stă în putință pentru a-mi îndeplini datoria față de Dumnezeu și față de țara mea și pentru a respecta Legea Cercetașilor; pentru a-i ajuta pe alții în toate situațiile; pentru a-mi păstra puterea fizică, conștiința trează și onestitatea morală.”

Să examinăm ultima parte a jurământului: „puterea fizică”. Când ne îngrijim de trupurile noastre, avem mai multă energie de investit în viața personală, familială și în afaceri. Un studiu asupra celor mai buni directori executivi a dat la iveală faptul că 93% dintre ei aveau un nivel ridicat de energie. Mai puțin de 10% fumau, 90% făceau în mod regulat exerciții fizice și practic toți își cunoșteau nivelul de colesterol. Beneficiile unei bune forme fizice sunt extraordinare.

„Conștiința trează” este nespus de importantă în zilele noastre, când totul se schimbă într-un ritm nemaivăzut în istorie. Pregătirea mentală cu ajutorul cărților, al seminariilor, al casetelor educaționale audio și video și printr-un studiu continuu face parte cu siguranță din viața tinerilor. În plus, lucrurile pe care le învață în activitatea de cercetaș pentru a fi mereu conștienți presupun și evitarea unor lucruri cum sunt tutunul, alcoolul și drogurile – distrugători ai minții și ai trupului.

Porțiunea despre” „onestitatea morală” este poate cea mai semnificativă. Un studiu efectuat asupra directorilor executivi de la companiile din topul Fortune 500 a relevat faptul că principala lor calitate este integritatea. Membrii promoției din 1949 a Școlii de Afaceri Harvard, recunoscută drept cea mai remarcabilă clasă din istoria școlii, au afirmat aproape în unanimitate că etica, valorile și angajamentul de a fi loiali față de familiile lor au reprezentat principalele motive ale succesului de care s-au bucurat.

Toate acestea la un loc demonstrează faptul că Jurământul Cercetașilor, dacă e respectat în totalitate, va produce o adevărată avalanșă de câștigători în societate. Gândiți-vă la asta. Aplicați acest jurământ în viață.

Un om se ruga: „Doamne, este adevărat că pentru Tine un minut înseamnă 1.000 de ani, iar un bănuț înseamnă 1.000 de dolari?” Domnul răspunse: „Da.” Apoi omul întrebă: „Atunci poți să-mi dai un bănuț?” Domnul spuse: „Într-un minut.”

Niciodată nu e prea târziu!

Treptele vieții sunt pline de așchii, dar nu-ți dai seama până când nu aluneci pe ele.

În mai 1983, Hellen Hill, în vârstă de 96 de ani, și-a primit diploma de liceu. S-a simțit absolut extaziată. Când terminase școala, cu 76 de ani în urmă, ea și cei cinci colegi ai ei nu primiseră diplome oficiale fiindcă școala avea atâtea datorii încât nu și le putea permite. Doamna Hill a fost singurul supraviețuitor al clasei absolvenților din 1907, așa că n-a putut să-și împărtășească bucuria și entuziasmul cu

foștii ei colegi. Mesajul este limpede: Dezamăgirea de ieri poate deveni astăzi o încântare. Niciodată nu e prea târziu!

Carl Carson, la frageda vârstă de 64 de ani, s-a hotărât să-și schimbe cariera. La acea vârstă, majoritatea oamenilor se gândesc la pensie, ceea ce nu e foarte fericit. Multe persoane de 64 de ani sunt încă foarte tinere și au acumulat experiențe pe baza cărora își pot clădi o carieră interesantă și plină de recompense. Carson activase cu succes ca agent de închirieri de automobile și camioane. A hotărât să-și construiască o nouă carieră în consultanță. Planul său inițial era să-și vândă serviciile la zece clienți. A început prin a scoate o publicație lunară, în care oferea consultanță la 1.200 de abonați. La 75 de ani, Carson străbătea țara în lung și-n lat de nenumărate ori pe an, vorbind la întruniri și distrându-se de minune.

Mesajul este cât se poate de limpede: Niciodată nu e prea târziu să visați, să învățați sau să vă schimbați. Prea mulți oameni fabrică scuze pentru a nu-și atinge scopurile. Nu trăiesc în locul potrivit, sunt prea bătrâni sau prea tineri și o grămadă de alte scuze. Nu vreau să spun că va fi ușor, fiindcă viața e dură, dar vă poate aduce satisfacții! E adevărat că nu puteți să opriți timpul sau să-l dați înapoi, dar puteți să visați, să vă stabiliți scopuri pozitive și să vă folosiți darurile unice.

Arătați-mi un om care merge cu capul sus și eu vă voi arăta un om care încă nu s-a obișnuit cu lentilele bifocale. (Stripped Gears)

Renăscut din cenușă

Problemele duc la răbdare; răbdarea duce la perseverență; perseverența duce la caracter; caracterul duce la speranță; speranța duce la putere.

De multe ori, dezastrele și tragediile conduc la realizări incredibile și la progrese extraordinare. În august 1883, orașul Rochester din Minnesota a fost devastat de o tornadă, dar din rămășițele sale a luat ființă celebra clinică Mayo. După cum spune Daniel J. Murphy într-un articol recent din *Investors Daily*, „Maica Alfred Moes, fondatoarea ordinului Surorile Sfântului Francisc, și-a adus călugărițele lipsite de experiență să-i ajute pe cei care fuseseră răniți în tornadă. În timp ce era acolo, l-a convins pe principalul medic din oraș să devină șeful unui viitor spital pentru construirea căruia avea să strângă fonduri. Numele acelui medic și chirurg era William Worrall Mayo, iar spitalul, Sfânta Maria, a fost precursorul faimoasei clinici Mayo, cunoscută pe plan mondial.”

La începutul acestui secol, dăunătorii au devastat culturile de bumbac din sud, în special în partea sudică a statului Alabama. Dezastrul a fost ca un apel la deșteptare pentru necesitatea de a se diversifica. Fermierii din zonă au început să cultive arahide, soia, porumb, legume proaspete și altele. Economia a prosperat într-atât încât cetățenii din Enterprise, Alabama, au construit în centrul orașului un monument în cinstea insectelor dăunătoare.

În viața mea, un dezastru asemănător a fost de fapt o binecuvântare mascată. Se apropia rapid data publicării primei mele cărți, *See You at The Top (Ne vedem în vârf)*, când

mi s-a rupt vezica biliara. Cum nu puteam călători, mi-am întrerupt pe neașteptate programul încărcat de conferințe, pentru 22 de zile. 19 dintre acestea le-am petrecut muncind între zece și 12 ore pe zi, stând în pat sau șezând liniștit pe un scaun. Dacă n-aș fi avut la dispoziție acele ore, cartea n-ar fi fost gata la timp.

Mesajul: Când te lovește o nenorocire, întreabă-te cum poți profita de asta. În multe cazuri vei descoperi că o catastrofă temporară se poate transforma într-un câștig pe termen lung.

Dumnezeu l-a creat pe om. Apoi s-a dat înapoi, l-a privit și a spus; „Cred că pot face ceva mai bun” și a creat femeia. (Mary Crowlev)

O slujbă mai bună

Poți să termini școala și chiar să ți se pară ușor. Dar procesul de educație nu se termină niciodată și rareori este ușor.

Câți dintre șomeri pot fi angajați? Probabil majoritatea – cel puțin într-o anumită măsură. Dar mulți nu-și pot găsi o slujbă mai bună fiindcă le lipsește instruirea, experiența, educația sau dorința de a avea o slujbă mai bună. E adevărat că și-ar dori să primească pur și simplu o slujbă, indiferent dacă sunt sau nu calificați pentru aceasta. Însă în afaceri și în industrie, lucrătorii trebuie să ofere mai mult decât valoarea lor în salarii și beneficii, altfel firmele dau faliment și toată lumea rămâne fără slujbă.

Lincoln Electric Company din Euclid, Ohio, avea 200 de locuri de muncă disponibile, dar firma n-a reușit să găsească oamenii potriviți din circa 20.000 de candidați. Motivul: nu

cunoșteau matematica de liceu. Și-atunci, cine-i de vină? Unii vor spune că părinții nu le-au impus disciplina și nu le-au cerut să învețe, alții vor spune că sistemul educațional nu mai corespunde necesităților; iar alții vor spune că guvernul nu a sprijinit îndeajuns educația acestor oameni.

Dar realitatea este că, în esență, fiecare dintre noi trebuie să-și asume responsabilitatea de a dobândi informațiile necesare pentru a obține slujba dorită. De exemplu, în cazul celor aproape 20.000 de oameni care nu s-au putut califica pentru slujbele bine plătite de la Lincoln Electric, soluția este să se îndrepte direct spre una dintre facultățile de stat și să se pună la punct cu matematica. Organizațiile Literacy Volunteers of America și/sau National Institute for Literacy le-ar fi de folos și probabil fiecare candidat are cel puțin un prieten calificat, dispus să-i ofere ajutorul. E adevărat că pentru asta e nevoie de inițiativă și de depășirea unui sentiment de jenă, dar a refuza să te confrunți cu problema nu va simplifica și nici nu va îmbunătăți situația.

Mesajul: Dacă vă doriți o slujbă mai bună, obțineți ajutor. Este uluitor ce influență pot avea trei ore de studiu pe săptămână, timp de circa zece săptămâni, asupra aptitudinilor, încrederii și respectului față de sine. Faceți-o acum – obțineți acest ajutor și viața vă va deveni mai bună.

Nu e de mirare că în copilărie aveam un complex de inferioritate! Prietenul meu cel mai bun era căpitanul echipei de fotbal, primul aruncător al echipei de baseball, golgheterul echipei de baschet, premiantul clasei și juca rolul lui Iosif în piesa de Crăciun.

Munca: Cine are nevoie de ea?

Ca să schimbi prietenii, familia și stilul de viață, mai întâi trebuie să te schimbi pe tine.

Cineva a spus odată că munca este tatăl succesului, iar integritatea este mama. Dacă te înțelegi bine cu acești doi membri ai familiei, cu ceilalți nu vei avea nicio problemă. Însă prea mulți oameni nu fac suficiente eforturi pentru a se înțelege cu tatăl, iar pe mamă o lasă complet pe dinafară. Unii chiar renunță să mai caute de lucru de îndată ce găsesc o slujbă.

Mulți oameni au convingerea că munca trebuie să fie plăcută și să aibă sens pentru ei, altfel n-ar trebui să li se ceară nimic. Sunt convins că dragostea sinceră de muncă, cu toate recompensele sale, trebuie să ofere o imensă satisfacție. Charles Gow e de părere că munca îți face poftă de mâncare, îți asigură un somn bun și te face să apreciezi vacanțele. Adevărul este că toți avem nevoie de muncă.

Personal, nu cred să fie cineva căruia să-i placă mai mult ceea ce face decât îmi place mie ceea ce fac, însă anumite faze ale muncii mele sunt plictisitoare: termene fără sfârșit și uneori zboruri amânate sau anulate, când trebuie să stai ore întregi într-un aeroport sau pe o pistă, de exemplu. Aceste lucruri nu sunt plăcute și pline de sens, dar constituie o parte a ceea ce fac, așa că atunci când se amână o cursă folosesc timpul pentru a studia și a scrie.

Voltaire spunea că munca ne ferește de trei mari rele: plictiseala, viciul și sărăcia. Cu acest concept în minte, putem să examinăm avantajele și să înțelegem că „nu plătești prețul, ci te bucuri de avantaje”. Thomas Edison spunea: „Nimic nu poate înlocui eforturile. Geniul înseamnă 1%

inspirație și 99% transpirație.” Benjamin Franklin a spus-o în felul următor: „Cheia folosită strălucește întotdeauna.” În fine, Richard Cumberland a remarcat că „E mai bine să te uzezi decât să ruginești”.

Concluzia: Dacă nu munciți, veți pierde multe din bucuriile și binefacerile vieții înseși. Așadar, concentrați-vă asupra lucrurilor care vă plac în munca voastră și asupra avantajelor. Dedați muncii acea explozie de energie pe care o aveți întotdeauna în ziua dinainte de vacanță. Nu numai că vă veți bucura mai mult de muncă, dar veți primi bani și aprecieri după dorință.

Nu exagerați cu munca. Nu uitați că omul care e întotdeauna ocupat, ca o albină, poate descoperi într-o zi că altcineva i-a sorbit toată mierea.

Întreprinzătorul e bine sănătos

Orice problemă poartă sămânța unei binefaceri egale sau mai mari.

Uneori, o mare pierdere poate fi catalizatorul unui și mai mare câștig. La începutul anilor 1980, fermierii din comitatele Delta și Montrose, Colorado, au pierdut un contract substanțial pentru cultivarea orzului, ceea ce le puna viitorul sub semnul întrebării. Industria fermieră trecuse prin mari dificultăți. Inflația, ratele mari ale dobânzilor și alți factori au dus la o reducere dramatică a numărului de ferme. Situația era gravă, așa că guvernatorul și-a trimis echipa economică pentru a propovădui agricultura cu valoare adăugată. John Harold, un fermier din partea locului și un personaj binecunoscut, s-a hotărât să riște și să

parieze pe porumbul dulce de Olathe. E chiar ca în binecunoscuta zicală că dacă ai o lămâie, poți să faci limonadă. În 1985, a livrat 12.568 lăzi de porumb. Acum livrează 500.000 de lăzi pe an. Cum s-a întâmplat?

Porumbul de Olathe fusese multă vreme un aliment preferat în zona Western Slope. După ce Harold a îmbunătățit metodele de stocare și procesul de transport și a asigurat livrarea produsului proaspăt, porumbul a ajuns să fie preferat de la Atlanta până la Los Angeles.

Harold a jucat în primul rând rolul unui coordonator, lucrând împreună cu alți 24 de cultivatori. Au planificat recolta astfel încât să aibă loc peste opt săptămâni. Porumbul a fost pus în lăzi pe câmp, câte 48 de știuleți într-o ladă. Apoi a fost dus cu camionul la depozitul de 1.800 de metri pătrați al lui Harold. Lăzile au fost ridicate cu un motostivuitoare, iar o mașină numită benă a injectat o soluție de gheață topită în fiecare ladă, pentru ca porumbul să fie ținut la răcoare. 75% din porumb ajunge în camioane chiar în ziua în care este cules și porumbul niciodată nu stă în răcitor mai mult de trei zile.

Adăugând valoare produsului lor, fermierii din comitatele Delta și Montrose au lansat o piață nouă, uriașă, datorată în mare parte dorinței lui John Harold de a-și asuma riscuri și a încerca ceva nou.

Dacă aveți spirit întreprinzător și sunteți dispuși să vă asumați unele riscuri, puteți transforma lămâile în limonada.

Uneori tata câștigă. Băiatul de la facultate îi scrie tatălui său: „Nu înțeleg cum te poți considera un părinte bun când nu mi-ai trimis un cec de două luni! Ce fel de bunătate e asta?” Tatăl răspunse: „Băiete, asta se numește bunătate «permanentă»”.

Liderii știu să comunice

Tactul este arta de a pune oamenii pe foc fără a le face sângele să fiarbă.

Există o veche zicală: „Un lucru care poate fi înțeles greșit va fi înțeles greșit.” Următoarea hotărâre, luată la ședința consilierilor din Canton, Mississippi, pe la jumătatea secolului al XIX-lea, vorbește despre un lucru care n-a putut fi nici înțeles, nici aplicat: „Numărul unu: S-a hotărât de către prezentul Consiliu că se va construi o nouă închisoare. Numărul doi: S-a hotărât că noua închisoare va fi construită cu materiale provenite de la cea veche. S-a hotărât că vechea închisoare va fi folosită până la finalizarea celei noi.”

Din multe puncte de vedere, o comunicare eficientă începe cu respectul reciproc – o comunicare ce îi inspiră, îi încurajează sau îi învață pe alții să dea tot ce au mai bun în ei. Când îi respectați pe oameni, nu-i veți trata niciodată cu grosolănie. Așadar, dacă îi tratați cu respect, ei vă vor oferi cu entuziasm cooperarea lor și nu va fi nevoie s-o obțineți cu forța. Oamenii care sunt respectați vor depune mai multe eforturi pentru a obține performanțe înalte, fiind dornici să facă tot mai mult și mai mult.

Dacă oamenii vă plac, vor munci mai mult pentru voi. Dacă nu vă plac, poate că vor munci pentru a-și păstra slujba, dar nu vor depune tot efortul de care sunt în stare. Oamenii pot reuși să-și păstreze slujba fiindcă datoria și responsabilitatea le cer să-și facă bine treaba. Dar dragostea și încurajarea le permit să lucreze frumos. Când le comunicați oamenilor că îi iubiți și îi respectați sincer, iar cuvintele vă sunt susținute de acțiune, veți stabili relații bune cu ei și veți clădi încredere.

Abilitatea de a comunica nu se învață ușor, dar începe prin a asculta cu seriozitate ce au de spus ceilalți. Ascultând cu respect, veți afla lucruri care pot produce o schimbare. Rezultatul va fi consecvența, iar performanțele consecutive sunt cheia progresului. Însușiți-vă și aplicați aceste concepte.

Șeful meu este un om de cuvânt, iar acest cuvânt este ieftin.

Progresul în viață

Între un om înțelept și un tip isteț e o diferență uriașă.

Cineva a făcut observația corectă că atunci când angajezi oameni mai deștepți decât tine, dovedești că ești mai deștept decât ei. Acest lucru este valabil în toate domeniile. Managerul de vânzări ar trebui să urmărească în mod consecvent să angajeze agenți de vânzări care știu să vândă mai bine decât el. În acest fel, pot face schimb de informații și vor deveni cu toții mai eficienți. În plus, continuând să învețe de la fiecare vânzător, managerul va fi mereu cu un pas înaintea lor. Exact același lucru este valabil și în antrenamentele sportive. Un bun antrenor de echipă va căuta antrenori secunzi care știu mai multe decât el despre specialitatea lor și va învăța de la ei. La fel e și cu managerii din producție, inginerie, arhitectură și alte domenii.

Cu mulți ani în urmă, Laurence Welk a angajat un acordeonist pe nume Myron Floren. Era considerat cel mai bun în profesia sa. Când dl Welk i-a spus managerului său de afaceri ce făcuse, acesta s-a înfuriat. Considera că un singur acordeonist în orchestră era suficient. Dl Welk s-a mulțumit să zâmbească și i-a spus că angajarea era un fapt împlinit. În prima seară în care managerul l-a auzit pe Myron

cântând în orchestră cu Laurence Welk, i-a spus acestuia din urmă că noul acordeonist este mai bun decât el. Laurence Welk a zâmbit și a recunoscut: „Nici nu pot angaja un alt fel de muzician.” Aceasta este cea mai bună metodă pentru a avea succes. De asemenea, este unul din motivele pentru care dl Welk și formația sa „Champagne Music” au încântat patru generații consecutive de melomani. Măiestria și angajamentul de a le oferi clienților cel mai bun produs sunt profesii succesului pe termen lung.

Cu toții putem învăța și beneficia de cunoștințele și talentele altora. Nu vă lăsați intimidati de cineva cu un Curriculum Vitae mai bun și nu vă simțiți superiori unei persoane care s-a bucurat de mai puțin succes decât voi. Învățați de la amândoi.

Șeful citește biletele din cutia cu sugestii și se plânge că angajații nu s-au exprimat destul de clar. „Ce fel de zmeu? Care lac?” (Revista American Legion)

Cum să termini cu bine

Dăruirea totală în atingerea unui ideal demn de urmat este cheia înaltelor performanțe.

Cu câțiva ani în urmă, soția mea și cu mine am asistat la spectacolul muzical *Crazy for You (Nebun după tine)*. În cursul încântătorului spectacol, am observat numeroase principii importante pe care ar trebui să le aplice oricine își dorește o viață fericită și plină de succes. În primul rând, toți cei 28 de membri ai trupei au dat tot ce era mai bun în ei, de la primul până la ultimul cuvânt. În al doilea rând, entuziasmul fiecărui interpret era absolut remarcabil. Trei:

indiferent de dimensiunea părții pe care o avea de interpretat, fiecare s-a implicat total. Patru: angajamentul lor de a da tot ce aveau mai bun era evident și plin de însuflețire. Cinci: se încurajau unii pe alții folosind limbajul trupului și zâmbete. Șase: spiritul lor de echipă, inclusiv eforturile mașiniștilor în cursul schimbărilor de decor, era absolut fenomenal. Șapte: aveau o încredere extraordinară în ei înșiși și în ceilalți. De exemplu: unii interpreți s-au aruncat pe spate de pe platformă, fără a se uita, în brațele întinse alte colegilor lor. Opt: sincronizarea a fost absolut magnifică. Nouă: se distrau. Zece: era evident că se pregătiseră bine. Unsprezece: entuziasmul lor din timpul spectacolului ne-a sporit bucuria de a-i urmări.

Pentru a-l parafraza pe Will Rogers, interpreții știau ce fac, credeau în ceea ce fac și le plăcea ceea ce fac. Ca să merg un pas mai departe, aş spune chiar că erau pasionați de ceea ce fac – și asta se vedea.

Elementele care au asigurat succesul spectacolului sunt aceleași cu elementele care vă pot asigura succesul în viață. În concert, era vorba de competență și profesionalism. Dacă adăugăm aceste elemente în viața noastră de fiecare zi, productivitatea noastră va crește spectaculos, viitorul va fi infinit mai luminos, siguranța slujbei va spori semnificativ și vom termina cu bine. Îndemnul meu este să urmați acești pași, fiindcă sunt treptele scării către un succes echilibrat.

Tânărul avocat îi spuse asociatului său: „Parcă îmi vine să-i spun din nou judecătorului ăla unde să se ducă.” „Cum adică, din nou?” „Ei bine”, răspunse tânărul avocat, „tot așa îmi venea și săptămâna trecută.”

Ajută-i pe ceilalți – ajută-te pe tine

Cristos a spus: „Și care e mai mare dintre voi să fie servitorul vostru.”

Cineva a remarcat odată că acela care e absorbit în întregime de sine însuși e ca un pachet foarte mic, ce conține o persoană nefericită. Gândiți-vă puțin: ați cunoscut vreodată un egocentrist într-adevăr fericit?

Îmi place foarte mult o poveste spusă adesea, despre un om care plecase într-o excursie pe munte. A fost surprins de o furtună de zăpadă neașteptată și curând s-a rătăcit. Știa că trebuie să găsească repede un adăpost, fiindcă altfel avea să înghețe. În ciuda tuturor eforturilor sale, mâinile și picioarele i-au amorțit curând. În drumul său, a dat peste un alt om care era aproape înghețat. Călătorul trebuia să ia o hotărâre: să-l ajute pe omul acela sau să-și continue drumul, în speranța că se va salva?

Într-o clipă, s-a hotărât și și-a aruncat mănușile înghețate. A îngenunchat lângă omul acela și a început să-i maseze brațele și picioarele. După ce muncise preț de câteva minute, omul începu să reacționeze și în curând fu în stare să se ridice. Împreună, sprijinindu-se unul pe celălalt, cei doi găsiră ajutor. Mai târziu, excursionistul află că ajutându-l pe celălalt, de fapt se ajutase pe sine. Amorțeala îi dispăruse în timp ce masa brațele și picioarele străinului. Activitatea intensă i-a îmbunătățit circulația și i-a încălzit mâinile și picioarele.

În mod ironic, dar nu surprinzător, când s-a pierdut din vedere pe sine și situația lui și s-a concentrat asupra altcuiva, și-a rezolvat propria problemă. Sunt convins că

singura cale de a ajunge pe culmile vieții este să uităm de noi și să-i ajutăm pe alții să ajungă mai sus.

Procentele au un mod de calcul tare ciudat. Am întâlnit 200 de oameni care și-au găsit farurile de la mașină sparte în parcuri, dar n-am întâlnit pe nimeni care să fi spart farul altcuiva. (Bill Vaughn)

Prieteni

Nimeni nu are atâtea prieteni încât să-și permită să piardă unul.

John Cherten Collins a declarat: „În vremuri bune, prietenii ne cunosc. În vremuri grele, noi îi cunoaștem pe ei.” În dicționarul Noah Webster din 1828 se spune că un *prieten* este „Cineva atașat de altcineva prin afecțiune; cineva care nutrește pentru altcineva sentimente de stimă, respect și afecțiune, care îl fac să-și dorească să fie în compania lui și să-l ajute să dobândească fericirea și prosperitatea”. Cu alte cuvinte, un prieten este cineva dornic să facă ceva pentru o altă persoană. Un prieten este un însoțitor, un tovarăș, un sprijin; cineva care ne îmbunează. Este o formă de adresare.

Sunt de acord cu afirmația că dacă la sfârșitul vieții noastre există cel puțin doi oameni care ne sunt prieteni adevărați, dispuși să facă orice pentru noi, în orice clipă, care sunt lângă noi când ne doare sau când avem nevoie de ajutor, atunci suntem cu adevărat norocoși. Cu prietenii putem vorbi despre orice aspect al vieții – despre bucuriile noastre, despre încercări, victorii, tragedii, speranțe, dorințe și nevoi. Ne putem deschide în fața lor, știind că întotdeauna vor gândi și vor acționa spre binele nostru. Joseph Addison

susținea că „prietenia ne sporește fericirea și pune capăt durerii, fiindcă bucuria o înmulțește cu doi și amărăciunea o împarte la doi”. Robert Hall a afirmat că „cel care a dobândit un prieten chibzuit și plin de compasiune se poate spune că și-a dublat resursele mentale”.

De vreme ce prietenii și prieteniiile sunt atât de prețioase, cum poți dobândi mai multe? Dacă pornești în căutare de prieteni, vor fi greu de găsit. Dar dacă te vei strădui să fii un prieten, îi vei găsi pretutindeni. Samuel Johnson spunea: „Dacă un om nu-și face noi cunoștințe pe măsură ce înaintează în viață, curând se va trezi complet singur. Prietenia trebuie să fie într-o reînnoire constantă.” Urmați acest sfat și nu veți mai fi singur.

Reprezentantul statului Illinois, Ellis Levin, a trimis o scrisoare pentru colectare de fonduri în care afirma că ar fi obținut o „recunoaștere specială” din partea Chicago Magazine. Și chiar obținuse. Revista îl denumise „unul dintre cei mai proști zece legislatori”.

Ea a tras linia

Dacă veți crede cu adevărat, veți persevera.

Probabil n-ați auzit niciodată de dr. June McCarroll, dar ea este într-adevăr una dintre femeile care au lăsat un semn în această lume. Născută în Nebraska, era medic generalist și trăia în California. Interesant este însă faptul că renumele ei nu e legat de lumea medicinei. Un accident a determinat-o să se gândească la un mod de a spori siguranța autostrăzilor. Mașina ei a fost lovită din lateral și s-a hotărât să facă ceva

în legătură cu mașinile care îi dădeau pe ceilalți la o parte din drum.

În timp ce conducea de-a lungul unui drum care era mai bombat spre centru, a observat că ridicătura le permitea motocicliștilor să rămână pe partea pe care conduceau.

Asta i-a dat o idee și a încercat să convingă primăria să „deseneze o linie în mijlocul drumului” pentru a da un exemplu și „să conducă națiunea în siguranță”. A primit un răspuns tipic birocratic, cum că ideea ei era ingenioasă, dar nepractică, însă dr McCarroll era unul dintre acei oameni care nu acceptă un răspuns negativ, așa că și-a expus ideea la clubul local al femeilor. Proiectul ei a fost aprobat în unanimitate. Însă așa cum se spune, unele minți sunt ca niște planșee de beton – foarte greu de clintit din loc. A continuat să se lupte cu încăpățânarea birocraților timp de șapte ani îndelungați, până când ideea ei a fost în cele din urmă pusă în aplicare.

C N. Hamilton a fost un susținător local devotat al ideii dr. McCarroll și când a devenit membru al comisiei autostrăzilor din California, în 1924, a convins comisia să aprobe trasarea unei linii experimentale, pe o distanță de cinci mile, pe drumul 99. A fost trasată încă o bandă de test. Pe ambele porțiuni, numărul accidentelor a scăzut spectaculos, iar în curând întregul stat se lăuda cu liniile dr. McCarroll pe autostrăzile sale. De atunci, exemplul a fost urmat de aproape întreaga lume.

Mesajul: Când aveți o idee în care credeți cu ardoare, urmăriți-o, mai ales dacă oamenii pe care îi respectați cred că e o idee bună. Nu vă dați bătăuți, fiindcă o perseverență plăcută și cuviincioasă este deseori cheia realizărilor.

Un optimist este cineva care crede că musca din casă caută o cale de ieșire. (George Gene Nathan)

Dragostea spune „nu” clipei

Căci Dumnezeu așa a iubit lumea, încât pe Fiul Său Cel Unul-Născut L-a dat ca oricine crede în El să nu piară, ci să aibă viață veșnică. (IOAN 3,16)

Hannah Moore a scris: „Dragostea nu gândește, dar dăruiește din belșug – dă tot ce are, ca un risipitor nechibzuit, apoi tremură de teamă să nu fi făcut prea puțin.” Dr. James Dobson a făcut observația corectă și înțeleaptă că dragostea, în absența instruirii, nu va putea da naștere unui copil înzestrat cu autodisciplină, autocontrol și respect pentru semenii săi. Rezultatul este lipsa de armonie.

A crede că dragostea singură este suficientă denotă o lipsă de înțelegere dezastruoasă a dragostei adevărate. Dragostea nu le dă întotdeauna celorlalți ceea ce vor; dragostea face pentru ceilalți ce e mai bine pentru ei. Asta îmi amintește de bunul meu prieten – de fapt, îmi este mai mult ca un frate – Bernie Lofehick, din Winnipeg, Canada. Fiul lui, David, s-a născut cu paralizie cerebrală și la început i-a fost extrem de greu.

Când David avea cam 18 luni, Bernie și soția lui Elaine au fost nevoiți să-i pună în fiecare noapte legături la picioare. Doctorul i-a instruit să le lege treptat din ce în ce mai strâns, ceea ce îi provoca băiatului dureri mari. De multe ori, David îi ruga „Trebuie să le punem astă-seară”? sau „Trebuie să le legăm atât de strâns?” Dar Bernie și Elaine îl iubeau atât de mult pe David încât au fost în stare să spună „nu” lacrimilor

momentului pentru a putea spune „da” râsetelor de o viață întreagă.

Astăzi, David este un om de afaceri activ, sănătos și plin de succes, cu o soție și trei copii frumoși. Povestea lui este rezultatul dragostei profunde a părinților lui, care au fost dispuși să facă pentru David ce era mai bine pentru el, nu ceea ce dorea el în acel moment.

Gândiți-vă la asta. Fie ca acest fel de dragoste să fie sentimentul suprem din viața voastră.

Unii oameni sunt ca niște sugative – absorb totul, dar dau totul înapoi.

Să fim chit

Lucruri pe care le puteți dăru și păstra în același timp: cuvântul, un zâmbet și o inimă recunoscătoare.

„Într-o zi o să fim chit!” este o afirmație pe care am auzit-o cu toții. Oamenii amenință că se vor răzbuna pe alții sau chiar ajung să o facă. Problema este că în acest fel niciodată nu vor ajunge mai buni decât ceilalți – ceea ce doresc de fapt cei mai mulți dintre noi.

Îmi place o poveste despre ce s-a întâmplat pe vremea zidului din Berlin. Într-o zi, niște locuitori din Berlinul de Răsărit au hotărât să le trimită adversarilor lor din Berlinul Occidental un mic „cadou”. Au încărcat într-un camion gunoi, cărămizi sparte, pietre, materiale de construcții și diverse alte reziduuri. Au dus camionul de-a lungul graniței, au obținut permisul de trecere și au aruncat tot gunoiul de partea Berlinului Occidental.

Nu e nevoie să mai spun că locuitorii din Berlinul Occidental au fost indignați și s-au decis să se răzbune. Aveau de gând „să le plătească cu aceeași monedă”. Din fericire, un om foarte înțelept a intervenit și le-a dat un cu totul alt sfat. Prin urmare, au încărcat într-un camion de gunoi alimente (greu de găsit în Berlinul de Răsărit), haine (tot greu de găsit), medicamente (și mai greu de găsit) și o mulțime de alte lucruri importante. Au dus camionul dincolo de graniță, au descărcat totul cu grijă și au lăsat o pancartă pe care scria: „Fiecare dă ceea ce poate.”

Locuitorii Berlinului Occidental au urmat literalmente filosofia lui Booker T. Washington: „Nu voi permite nimănui să-mi micșoreze și să-mi degradeze sufletul, făcându-mă să-l urăsc.” În Biblie se spune că atunci când răsplătești răul cu bine, „așezi cărbuni încinși” pe capul celuiilalt.

În vremurile biblice, a pune cărbuni încinși pe capul unui dușman era o faptă răsplătită de Dumnezeu. Probabil vă vine să zâmbiți când vă întrebați ce au simțit berlinezii de răsărit, pe lângă recunoștința față de atât de necesarele daruri primite. Pot să pun pariu că s-au simțit întru câtva jenați de propria lor atitudine.

Mesajul: Omorâți-i cu bunătatea. Nu răspundeți la rău cu rău. Fiți mai mărinimoși.

Băiatul meu de 6 ani tocmai a primit un câțel, așa că îl vom trimite la școala de supunere și dacă dă rezultate, trimitem și câinele. (Family Life)

Este o filosofie, nu o tactică

Frica – indiferent dacă e e frica de a cădea, frica de eșec sau frica de a rămâne pe dinafară – este o povară foarte grea.

Deseori spun că „în viață poți avea tot ce vrei dacă vei ajuta suficienți oameni să obțină ceea ce vor”. Iată o povestire care dovedește acest lucru într-un mod foarte interesant – și capabil să salveze vieți.

Dr. Bob Price de la Tri-City Hospital mi-a trimis următorul giuvaer: una dintre cele mai grozave istorisiri despre succes din istoria Statelor Unite în secolul XX este povestea podului Golden Gate. Acesta a fost finanțat în mare parte de Marin County și San Francisco, cele două comunități între care avea să asigure legătura. Sub pod erau alte două „comunități”. Una dintre ele era comunitatea oamenilor care lucrau la construirea podului, iar cealaltă era compusă din oameni care așteptau să moară cineva pentru a obține o slujbă.

Uneori nu erau nevoiți să aștepte prea mult, fiindcă în prima parte a lucrărilor nu s-au folosit dispozitive de siguranță, așa că au murit 23 de oameni, căzând de pe pod. Pentru ultima parte a proiectului, s-a pus în funcțiune o plasă de protecție care a costat 100.000 de dolari. Cel puțin zece oameni au căzut în ea și viețile le-au fost salvate. Partea cea mai interesantă este însă că odată ce oamenii au simțit că viețile lor sunt în siguranță, productivitatea a crescut cu 25%. Acest procent a răscumpărat din plin costul plasei de siguranță, ca să nu mai vorbim de familiile muncitorilor și de cei ale căror vieți au fost salvate.

Ambele comunități au obținut ce doreau. Acel pod minunat a servit unui scop extraordinar și totul a fost obținut la un preț mult mai mic, fiindcă muncitorii au obținut ce-și doreau – o slujbă bună, sigură, bine plătită. Gândiți-vă la asta. Adoptați această filosofie.

Chiar și pe trambulina succesului trebuie să te clatini puțin.

„Sunt ceea ce fac”

Fii tu însuși. Ai putea fi un altcineva zgomotos, dar nimeni nu poate juca rolul tău la fel de bine ca tine.

Cu câțiva ani în urmă am auzit despre o reclamă dintr-o revistă de sport, care îi sfătuia pe vânători cum să nu facă risipă de cartușe. Reclama spunea: „Această informație vă costă un dolar.” O mulțime de oameni a trimis câte un dolar, iar sfatul era următorul: „Trageți o singură dată.” Cu toate că era decepționant, și sunt sigur că mulți dintre cititori s-au supărat fiindcă fuseseră trași pe sfoară, sfatul era bun.

Un exemplu clasic de persoană care n-a făcut risipă de cartușe este Chris Schenkel. Schenkel a fost unul dintre cei mai răbdători comentatori sportivi din istoric. Timp de peste patru decenii, deseori a fost numit drept „băiatul cel bun de la sport”. Schenkel nu joacă un rol atunci când este recunoscut drept băiatul cel bun care caută ce e bun în ceilalți. În ciuda criticilor că ar fi prea darnic cu laudele și nu judecă sau critică suficient, Schenkel declară: „Sunt ceea ce fac.”

Visul lui Chris Schenkel de a fi comentator a luat ființă în anii 1930. Asculta meciurile de baseball la radio și studia stilul crainicului. Tatăl lui i-a cumpărat un aparat de

înregistrare a discurilor audio. Chris a înregistrat meciurile și a exersat, imitându-l pe crainic. Pe când era boboc la universitatea Purdue, Chris și-a luat o slujbă pe perioada verii la WLBC, în Muncie, Indiana, pentru 18 dolari pe săptămână. În 1952, a început să lucreze pe post de crainic suplinitor pentru concursurile ABC de la radio. Mai târziu a devenit crainic de televiziune pentru meciurile de fotbal ale echipei New York Giants. Scopul său a fost întotdeauna să dea tot ce e mai bun în el, folosindu-și capacitățile și fiind el însuși.

Astăzi, Chris Schenkel este unul dintre cei mai respectați crainici din America și a ajuns în această situație înțelegând cine este, căutând pretutindeni binele, concentrându-și eforturile și încercând să nu facă risipă de lovituri. Mesajul este clar: „Ești ceea ce faci.”

Nimeni nu apreciază valoarea criticii constructive la fel de mult ca acela care o face.

Întreprinzătorul de 10 ani

Ideile nu țin cont de vârsta, sexul, rasa, credința sau culoarea celui care le are sau de felul în care sunt folosite.

Marc Wright este un performer experimentat în lumea liberei inițiative și a oportunităților. Este președintele companiei Kiddie Card și unul dintre cei mai tineri întreprinzători din Canada. Marc și-a început afacerea la numai 6 ani, după ce ascultase câteva casete motivaționale. În urma unei vizite la un muzeu de artă, Marc s-a gândit să facă niște desene și să vadă dacă ar putea câștiga bani.

Mama lui i-a sugerat să deseneze cărți poștale și să le vândă. Succesul a venit imediat, pe baza unor idei deosebite.

Marc bate la uși (întâmplător, mama sa merge cu el) și își susține scurtul, dar eficientul discurs de vânzări. Se prezintă: «Bună ziua. Numele meu este Marc și sunt pe cale să îngheț! Vând felicitări. Câte ați dori să cumpărați? Iată câteva. Luați-le pe cele care vă plac și dați-mi pe ele cât vreți.» Felicitările sale sunt desenate de mână pe hârtie roz, verde și albă. Înfățișează anotimpurile anului și Marc le vinde circa trei zile pe săptămână, timp de șase sau șapte ore. Primește circa 75 de cenți pe o felicitare și vinde cam 25 de felicitări pe oră.

Marc și-a dat seama repede că va avea nevoie de ajutor, așa că în prezent personalul său numără zece membri, în principal artiști care desenează. Îi plătește cu un sfert de dolar pentru fiecare desen original. Și-a extins activitatea făcând vânzare prin poștă și pare să fie din ce în ce mai ocupat. În primul său an în afaceri, Marc a câștigat 3.000 de dolari – suficient pentru a-și duce mama într-o excursie la Disneyland.

La zece ani, Marc a devenit un fel de celebritate. A apărut la emisiunea *Late Night with David Letterman* (Noaptea târziu cu David Letterman) și a fost interviewat de Conan O'Brien.

Marc a avut o idee, nu s-a gândit câți ani are, a primit încurajări de la mama lui și și-a început afacerea. Întrebare: Aveți o idee care poate fi vândută? Dacă răspunsul este „da”, treceți la acțiune!

Proprietarul casei către reparatorul TV: „Se strică atât de des încât îi spun «Bătrânul decolorat».” (Bob Thaves, Newspaper Enterprise Association)

Manierele contează

Recunoștința este cea mai sănătoasă emoție umană.

HANS SELJE

În ziua de azi, rareori ținem cont de bunele maniere. Însă a avea bune maniere, inclusiv a-ți exprima recunoștința, este un lucru extrem de valoros. Dacă neglijăm să le cerem copiilor noștri să spună „mulțumesc” când cineva le face un cadou, le spune ceva drăguț sau face ceva pentru ei, creștem niște copii nerecunoscători, cu mari șanse de a fi nefericiți. Rareori întâlnim fericire fără recunoștință. Dar dacă manifestam recunoștință, șansele de succes cresc spectaculos și rezultatul este fericirea.

Un exemplu foarte bun privind ce înseamnă să-ți manifesti recunoștința este povestea lui Roy Rogers. După ce a jucat în primul lui film, a început să primească maldăre de scrisori de la fani și ar fi dorit să le răspundă. Însă salariul lui de 150 de dolari pe săptămână nici măcar nu acoperea taxele poștale. A vorbit cu șeful de la Republic Pictures, în speranța că studioul se va ocupa de o parte din corespondența lui. Dar a fost refuzat scurt și i s-a spus că e o nebunie să se gândească să răspundă la scrisori. Era nevoie de prea mult timp și bani.

Roy Rogers era unul dintre acei oameni de treabă care nu sunt dispuși să înghită așa ceva. Credea că dacă cineva se gândea la el îndeajuns pentru a-i scrie o scrisoare de admirație, ar trebui să aibă destul respect pentru acea persoană ca să-i răspundă. Din fericire, filmul care i-a provocat această „problemă” l-a făcut atât de popular încât și-a permis să plece într-un turneu personal. A călătorit multe mile și a făcut nenumărate popasuri de o seară ca să

câștigate banii pentru salariile celor patru persoane care-i răspundeau la scrisori.

Datorită faptului că a răspuns la toate scrisorile fanilor săi, a dobândit o bază de admiratori care i-au rămas fideli timp de foarte mulți ani. Da, băieții de treabă și fetele bune sunt cei care câștigă. Deci cultivați-vă bunele maniere, respectați-i pe ceilalți și fiți recunoscători pentru ceea ce aveți.

Nu-mi pasă că fiul meu câștigă mai mult decât câștigam eu la prima mea slujbă. Ceea ce mă deranjează e că are doar 6 ani și e vorba de alocația lui!

Pe aici către fericire

Lucrurile cele mai importante din viață sunt cele care nu pot fi măsurate.

Cu mulți ani în urmă am auzit următoarea afirmație: „Fericirea nu înseamnă plăcere. Înseamnă victorie.” Iată un lucru plin de adevăr.

Putem spune că fericirea este un lucru pe care și-l dorește oricine. E adevărat că ceilalți îți pot oferi plăcere, dar nu vei fi fericit până când nu vei face ceva pentru ceilalți. Nimic nu-mi aduce atâta încântare și fericire decât a face pentru alții ceva care le sporește bucuria de a trăi. Întâmplător, fericirea nu se poate cumpăra cu bani, deși e adevărat că o sumă potrivită de bani ne poate ajuta să dăm la o parte din drum niște lucruri care produc disconfort.

Cercetările au relevat faptul că oamenii care sunt absorbiți de lucrurile care le plac și pe care le consideră interesante au făcut un pas către fericire. Cercetătorii au recunoscut demult

faptul că oamenii (mai ales bărbații) care sunt căsătoriți sunt mai fericiți și trăiesc mai mult. Cei care fac exerciții fizice în mod regulat și se păstrează într-o bună formă fizică, mai ales în ceea ce privește respirația, sunt mai fericiți.

Un articol din *Psychology Today* afirmă că o metodă de a fi fericit este de „a avea grijă de suflet” Articolul evidențiază faptul că oamenii activi din punct de vedere religios sunt în general mai fericiți și fac față mai bine crizelor. Credința le oferă o comunitate care îi susține, un sens al vieții, un motiv pentru a se concentra pe ceva din afara lor și o perspectivă atemporală asupra bucuriilor și necazurilor vieții.

Un studiu condus de David Jensen de la UCLA, efectuat asupra unei game largi de oameni de toate profesiile, a ajuns la concluzia că oamenii care își stabilesc scopuri și concep un plan de acțiune pentru a le atinge sunt mai fericiți și mai sănătoși, câștigă mult mai mulți bani și se înțeleg mai bine cu cei din familie decât oamenii care nu și-au definit niște obiective clare. Gândiți-vă la fericire atunci când vă stabiliți scopurile.

Tânărul director executiv către prietenul său: „Șeful meu și cu mine nu ne certăm niciodată. El face cum vrea el, și eu la fel.” (Cincinnati Enquirer)

Viața e ca o piatră de moară

Înțelepți sunt cei care au învățat aceste adevăruri: problemele sunt trecătoare, timpul este un tonic, suferința este un laborator.

WILLIAM ARTHUR WARD

Cred că acest titlu este adevărat. Viața este într-adevăr ca o piatră de moară, pentru că fie te va măcina, fie te va șlefui. Se pare că sunt oameni care și-au revenit de pe urma nenorocirilor, a înfrângerii și a oricărei probleme imaginabile. Cu siguranță că Iyanla Vanzant face parte dintre aceștia. Conform unui articol de pe 28 iunie 1995 din *Dallas Morning News*, Iyanla a fost violată când avea doar 9 ani. A avut un copil la 16 ani și o cădere nervoasă la 22. Apoi a petrecut 11 ani în prosperitate.

Voința ei de a câștiga și spiritul ei combativ, însoțite de sacrificiu, perseverență și credință, au propulsat-o pe Iyanla până în vârf. A obținut o diplomă în drept și a devenit avocat al apărării. În afară de asta, este scriitor, gazda unor emisiuni de radio și televiziune și un vorbitor inspirat. Mesajul ei universal pare să se tragă din spiritualitatea pe care o aveau bunicile noastre. Este o dovadă vie a faptului că nu contează de unde vii și nici ce ți se întâmplă pe drum. Contează să perseverezi și să nu renunți niciodată la tine însuși.

Este o persoană entuziastă și optimistă, căreia îi face mare plăcere să-i convingă pe ceilalți că și ei pot obține tot ce-și doresc și pot face lucruri extraordinare în viață, indiferent de trecutul, lor. Știe, și le spune și altora, că nu e ușor, dar crede că e posibil. Aș adăuga că și eu împărtășesc aceeași convingere, așa că mobilizați-vă, treceți la treabă cu atitudinea potrivită, nu renunțați și se vor întâmpla lucruri bune.

La secția locală de poliție, un om tocmai plătea o amendă de circulație, cu un aer foarte nemulțumit. Când funcționând îi înmână o chitanță, mârâi: „Ce să fac cu asta?” „Păstrați-o”,

spuse funcționând vesel. „Când aveți zece, primiți o bicicletă.”
(M. Dwight Bell)

Se caută: încă un prieten

Viața este o treabă incitantă, mai ales dacă o trăiești pentru alții.

HELLEN KELLER

Cineva a remarcat că un străin este doar un prieten pe care încă nu l-ai cunoscut. Dicționarul meu de încredere Noah Webster din 1828 spune că un prieten este cineva atașat de o altă persoană prin afecțiune, ceea ce îl face să-și dorească să fie în compania lui, sau cineva care are suficient interes pentru a servi pe un altul.

Definiția din dicționar este o descriere cuprinzătoare a lui Mike Corbett care, pe 19 iulie 1989, împreună cu prietenul lui Mark Wellman, a luat cu asalt El Capitan. El Capitan este un perete de stâncă de 1.242 de metri înălțime aflat deasupra Yosemite Valley în California de Nord. Este unul dintre munții cei mai greu de escaladat de către alpiniști. Dificultatea și pericolul sunt suficiente pentru a testa forța și curajul celor mai faimoși cățărători din lume.

Wellman și Corbett au avut nevoie de șapte zile ca să urce. Au înfruntat temperaturi de până la minus 40 de grade Celsius și rafale de vânt care au făcut cățărarea și mai dificilă. Când au ajuns în vârf, Corbett s-a ridicat triumfător în picioare, iar Wellman a rămas în scaunul său. Wellman este prima persoană care a escaladat El Captain fără a-și folosi picioarele.

Wellman renunțase la cățărat în 1982, după ce rămăsese paralizat în urma unei căderi. De atunci încolo, nu se mai

cățăraseră pe stânci decât în visurile sale. Apoi Corbett l-a convins că ar putea să urce muntele împreună. Cu siguranță, Wellman n-ar fi putut s-o facă fără Corbett, care a deschis drumul și l-a ajutat pe prietenul lui să parcurgă fiecare etapă, mai sus și mai sus. Apogeul prieteniei și al curajului a fost atins în cea de-a șaptea zi, când Corbett n-a reușit să înfigă bine pitoanele în stânca nesigură de la poalele vârfului. Știind că un pas greșit i-ar fi trimis pe amândoi în brațele morții, Corbett l-a luat pe Wellman în spate și a urcat distanța rămasă până la vârf.

O vorbă străveche, dar foarte adevărată, spune că dacă vrei să ai un prieten, trebuie să fii un prieten. Te încurajez să fii un prieten așa cum a fost Mike Corbett pentru Mark Wellman.

Secretul pentru a fi un bun manager este să-i ții pe cei care te urăsc la distanță de cei încă nehotărâți. (Casey Stengel)

Un personaj de neuitat

Iubește-ți dușmanii. Fără ei, probabil că n-ai putea să dai vina decât pe tine.

Povestea lui Eartha White a apărut în *Reader's Digest* cu aproape 40 de ani în urmă. Era fiica înaltă de 1 metru și jumătate a unui fost sclav. Ea credea că „serviciile sunt prețul pe care-l plătim pentru spațiul ocupat pe această planetă”. A trăit după principiul că fiecare dintre noi trebuie să facă tot binele pe care-l poate face, în toate felurile posibile, în toate locurile, pentru toți oamenii și în orice moment.

Domnișoara Eartha a renunțat la o promițătoare carieră de operă pentru a se alătura mamei sale, în încercarea de a da o mână de ajutor celor care veneau la cantina gratuită ținută de mama ei. A fost profesoară timp de 16 ani, apoi și-a folosit micile economii pentru a deschide un magazin universal destinat în principal americanilor de culoare. A deschis o spălătorie de rufe, o agenție de locuri de muncă, o agenție imobiliară și o afacere de asigurări. A strâns o avere estimată la peste un milion de dolari, pentru a investi cea mai mare parte din ea în proiecte care au transformat-o într-un adevărat „sistem de protecție socială”.

Scopul vieții ei a fost să-i ajute pe oameni. S-a aplecat ca să-i ridice pe cei care aveau nevoie de o mână de ajutor. A înființat o pensiune pentru indigeni și un spital de caritate pentru cei care deveniseră complet neajutorați. Le-a oferit un cămin mamelor necăsătorite și într-un altul i-a îngrijit pe alcoolici ca să-și recapete cumpătarea. A donat clădiri pentru două centre de îngrijire a copiilor și a transformat un fost cinematograf într-un centru de distracție pentru copiii din mahalale. Credința ei profundă ne conduce către un citat din *Ioan 15,7* care spune: „Dacă rămâneți întru Mine și cuvintele Mele rămân în voi, cereți ceea ce voiți și se va da vouă.”

A muncit din greu, a dus o viață plină de speranță și a murit împlinită. Dacă fiecare dintre noi ar face doar o mică parte din ce a făcut ea, contribuția la societate ar fi semnificativă. Bucuria sinceră de a dărui și a munci pentru alții este greu de depășit. Treceți la acțiune. Urmați exemplul lui Eartha White și drumul către vârf va fi mai lin.

*Un afiș în dreptul coșului cu mere, la un picnic al bisericii:
„Dumnezeu vă urmărește, luați unul singur.” Lângă tava cu*

prăjituri, pe un mic afiș, scrie: „Luați câte vreți. Dumnezeu e ocupat să supravegheze merele.”

Nu contează de unde vii, ci încotro mergi

Geniul produce idei și concepte extraordinare. Munca grea produce rezultate.

Dave Logaberger a absolvit liceul la 20 de ani. A repetat o dată clasa întâi și de trei ori clasa a cincea. A învățat să citească în clasa a opta, se bâlbâia și suferea de epilepsie. În 1996, firma sa, The Longaberger Company, a câștigat peste 525 de milioane de dolari vânzând coșuri, ceramică, țesături și alte obiecte decorative lucrate manual, colaborând cu 36.000 de agenți de vânzări independenți din întreaga țară. Cum s-a întâmplat?

Dave are o mulțime de calități pozitive. Are spirit de inițiativă. În copilărie, a avut atâtea slujbe, încât familia l-a poreclit „milionarul de 25 de cenți”. Din aceste slujbe a învățat multe lecții importante. Pe când avea 7 ani și lucra la o băcănie, a învățat că pentru a fi pe placul șefului trebuia să afle ce voia acesta și să facă ce era nevoie. Apoi a studiat oamenii și a învățat despre ei la fiecare slujbă. De exemplu: munca poate fi distractivă și muncești mai bine atunci când îți place ce faci. Cu cât mai mult îl plăceau oamenii cu care avea de-a face, cu atât era mai probabil să lucreze în continuare cu el.

În armată a învățat despre regularitate, control, consecvență și ce înseamnă ierarhia centralizată. De asemenea, a învățat să-și asume riscuri și să nu-și risipească norocul. De exemplu, a deschis un mic restaurant pornind de la zero. În ziua deschiderii, a avut 135 de dolari

pe care i-a folosit pentru a cumpăra alimente pentru micul dejun. După micul dejun, a avut destui bani ca să cumpere provizii pentru prânz, apoi a folosit banii câștigați pe masa de prânz ca să cumpere mâncare pentru cină. Asta înseamnă să pornești o afacere cu capital zero!

Mai târziu, Dave a cumpărat o băcănie care s-a bucurat de foarte mare succes. Se pregătea tot timpul pentru realizări din ce în ce mai mari. Optimismul, răbdarea și eforturile susținute i-au permis să depășească dificultățile. Cu toții avem de învățat din lecțiile pe care le-a învățat Dave în drumul spre succes. (Pentru a afla mai multe despre The Longaberger Company, vizitați pagina sa Web de la adresa www.longaberger.com.)

Țineți minte, unii dintre noi învață din greșelile celorlalți, iar restul trebuie să fie ceilalți.

O întâmplare ne poate schimba pentru totdeauna

Scopul nostru în viață trebuie să fie acela de a ne ajuta unii pe alții, nu de a privi unii prin alții.

În secolul al XIX-lea, erau un băiat bogat și un băiat sărac care trăiau în același cartier. Băiatul cel bogat purta haine frumoase, trăia într-o casă frumoasă și avea din belșug mâncare bună, sănătoasă. Băiatul cel sărac trăia într-o casă ieftină, purta haine zdrențuite și nu prea avea ce mânca. Într-o zi, băieții s-au luat la bătaie. Băiatul cel bogat a învins. Băiatul cel sărac s-a ridicat, s-a scuturat de praf și i-a spus celui bogat că dacă ar fi avut mâncare bună, la fel ca acesta, el ar fi câștigat. Apoi i-a întors spatele și a plecat. Băiatul cel bogat a rămas pe gânduri, stupefiat de ceea ce-i spusese

vecinul lui sărac. Își simțea inima zdrobită, fiindcă știa că era adevărat.

Băiatul cel bogat n-a uitat niciodată acea experiență. Din ziua aceea, s-a revoltat față de orice tratament favorizat. Și-a propus să poarte haine ieftine, a îndurat de bună-voie greutățile cu care se confruntau oamenii săraci. Familia lui era deseori jenată de felul în care se îmbrăca, dar în ciuda presiunilor acestora, tânărul n-a mai profitat niciodată de bogăția sa.

Nu se cunoaște numele băiatului sărac, dar băiatul cel bogat care a cultivat o asemenea compasiune față de cei săraci a făcut din asta un scop în viață. Numele lui se cunoaște. Și-a dedicat viața deservirii altora și a devenit un medic de renume mondial, lucrând în Africa. Numele lui era Albert Schweitzer.

Nu vă sugerez că toți ar trebui să fim la fel de altruști ca Albert Schweitzer, dar cred că e nevoie să fim atenți la gândurile și sentimentele celorlalți. Foarte puțini oameni au avut o asemenea influență asupra lumii ca Albert Schweitzer. Și chiar mai puțini au obținut atâta satisfacție în viață ca el.

Un optimist este o persoană care își va cheltui ultimul dolar pentru a cumpăra un portmoneu.

Improbabil, imposibil și nu se poate întâmpla

Condu-ți ziua după ceas și viața după o viziune; ți se vor întâmpla lucruri bune.

Și-a început cariera în turneul Senior Professional Golf Association, purtând teniși și pantaloni de doi dolari. Nu avea mănuașă. Avea o geantă de golf de 20 de dolari și o

pereche de crose de 70 de dolari. Este burtos, are favoriți lungi, în joc stă cu picioarele depărtate și ține crosa strâns. Stă cu mâinile ridicate, depărtate și face un balans de trei sferturi. (Nu este tocmai stilul de joc promovat de profesioniștii de la PGA.)

Tocmai l-am descris pe unul dintre cei mai noi participanți la turneul Senior PGA. Robert Landers, la 50 de ani, trebuie să fie candidatul cel mai improbabil din programul prestigiosului turneu pentru profesioniști. Un scenarist probabil că n-ar fi reușit să vândă un asemenea scenariu la Hollywood. Robert a început să joace golf la 22 de ani și a participat la primul turneu când avea 28. Între 1983 și 1991 a avut niște probleme cu spatele care l-au împiedicat să joace sau să se antreneze pentru jocul de care era pasionat. De atunci a jucat, în medie, o dată pe săptămână. Este complet autodidact. N-a citit niciodată o carte de golf și n-a luat nicio lecție.

Acest jucător de golf a avut partea sa de reușite și eșecuri. Magazinul la care lucra pentru 18.000 de dolari pe an a dat faliment și așa se face că și-a pierdut slujba. A reușit să o scoată la capăt tăind și vânzând lemne de foc, ceea ce l-a ajutat să-și fortifice mâinile. Are o fermă mică și a exersat aruncând mingi de golf peste grajd și peste vaci. A retras 4.000 de dolari din fondul personal de pensie de 10.000 de dolari pentru a-și finanța călătoria în Florida, ca să se califice pentru turneu. Pare incredibil, dar a reușit.

Mesajul: Robert Landers a avut un vis a cărui împlinire era foarte improbabilă. S-a angajat să îl urmeze și să profite de orice ocazie pentru a se antrena și a se pregăti pentru provocare. S-a ferit de boala BDM (Bietul De Mine) și a investit în capacitățile sale naturale și în atitudinea de

învingător. Cine știe? Poate că această abordare vă va ajuta și pe voi să vă împliniți visul.

Copilăria este o perioadă de schimbări rapide. Între vârsta de 12 și 17 ani, un părinte poate îmbătrâni cu 30 de ani! (Sam Levenson)

Orele suplimentare înseamnă productivitate și profit suplimentar?

Mergi cu piciorul cel bun înainte și nu-l târî pe celălalt.

Poate. Sau poate că nu. Într-un articol din *Wall Street Journal*, psihologul pe probleme de muncă John Kamp afirmă: „Fiecare își are limitele sale. Pentru fiecare persoană există un punct începând de la care orele suplimentare determină scăderea calității muncii și creșterea stresului.” Între plusul de productivitate determinat de orele suplimentare și scăderea calității și a creativității rezultatelor acelor ore suplimentare pare să fie o linie de demarcație foarte subtilă.

În plus, cauza principală a scăderii productivității în America o reprezintă problemele din căsnicie, conform unui articol din *USA Today*. Se pare că mulți oameni care lucrează ore suplimentare pentru a fi mai productivi ajung de fapt să-și pună în dificultate atât productivitatea, cât și căsnicia. Oamenii care lucrează prea mult își pot pierde capacitatea de a aprecia și a atinge țelurile șefului lor. „Vrem să ne asigurăm că oamenii înțeleg ce rol joacă eforturile lor”, spune Kirby Dyess, vicepreședinte de resurse umane la Intel. Firma Intel se preocupă și de efectul pe care-l are munca excesivă asupra vieții personale a lucrătorilor. În cursul unor cercetări

din ultimii câțiva ani, spune dl Dyess, angajații de la Intel care au reușit să mențină un echilibru între obligațiile profesionale și cele personale au avut șanse mai mari de a suporta presiunile concurenței (cum ar fi ambiguitatea și schimbarea) decât cei care spuneau că viața lor este dominată de muncă.

Un studiu intern a arătat că în cadrul firmei Intel nu există nicio legătură între orele lucrate și avansare. Contează mai mult educația, experiența și rezultatele. Însă dl Dyess spune că uneori contează și orele suplimentare. Maury Hanigan, un consultant din New York pe probleme de strategii privind personalul, spune că într-o slujbă nouă „trebuie să investești timp ca să intri în ritm și să-ți pui amprenta”, poate timp de un an.

Viața personală, familia și munca sunt importante în egală măsură, iar liderii și managerii ascuțiți la minte sunt conștienți de acest lucru. Cea mai bună metodă de a avea succes este să menținem acest echilibru.

Pe unii oameni nu-i deranjează ideea să intre în datorii, dar ideea de a se întâlni cu creditorii lor îi supără foarte tare.

Vaca ultradotată

Lucrurile mărețe se obțin încet. Dar nu poți obține nimic dacă stai nemișcat.

Există o poveste despre un fermier care s-a dus la un comerciant de automobile ca să cumpere un model cât mai simplu și în cele din urmă s-a ales cu ceva din cale-afară de înzorzonat. Mașina standard de 14.000 de dolari se transformase într-un vehicul de lux de 22.000 de dolari. Îi

plăceau toate opțiunile suplimentare, dar, cinstit vorbind, își depășise bugetul. Câteva luni mai târziu, s-a ivit ocazia să reechilibreze bugetul, cel puțin parțial. Comerciantul care-i vânduse mașina a venit la el la fermă să cumpere o vacă. După ce a examinat cu atenție cireada, a ales o vacă și a întrebat: „Cât costă?”

Fermierul i-a răspuns bucuros că prețul era de 395 de dolari. Vanzătorul mulțumit și spuse că o s-o cumpere. Fermierul se duse în grajd, puse la punct detaliile, reveni și îi prezentă vânzătorului o notă de plată în valoare de 920,20 dolari. Bineînțeles, vânzătorul spuse, puțin jignit: „Dar parcă mi-ai spus că prețul este de 395 de dolari!” Fermierul îl asigură că acesta era prețul unei vaci standard, dar aceasta era înzestrată cu o husă din piele veritabilă de vacă, cu o greutate de două tone, în valoare de 95 de dolari. Apoi avea încorporat un stomac suplimentar pentru o capacitate și performanțe sporite, care făcea 110 dolari. Apărătoarea de muște atașată costa 35 de dolari, iar fiecare dintre cele patru dispozitive de distribuire a laptelui costa 15 dolari, ceea ce ducea la o sumă suplimentară de 60 de dolari. Cele două coarne colorate de câte 20 de dolari însemnau încă 40 de dolari, iar fabrica de însămânțare automată, garantată pe viață, costa încă 125 de dolari, deci în total 465 de dolari. TVA-ul reprezenta 60,20 dolari, deci nota de plată totală se ridica la 920,20 dolari.

Sunt sigur că mulți dintre voi, citind această povestire, îl înțelegeți foarte bine pe fermier. Poate că zâmbetul pe care vi l-a smuls această poveste și faptul că o puteți împărtăși și altora vor alunga o parte din durerea pe care o simțiți uneori când vă depășiți bugetul. Dați-i drumul și râdeți. Povestiți-o și altora.

Ultimul lucru pe care l-au făcut copiii mei ca să câștige bani a fost să-și piardă dinții de lapte. (Phyllis Diller, „Rod's Ponders”, 16 mai 1994)

Oferă-ți recompense

A spune „nu sunt decât niște cuvinte” este ca și cum ai spune „nu e decât niște dinamită”.

William Arthur Ward a fost și este unul dintre scriitorii mei preferați. Viziunile sale și capacitatea lui de a concentra o filosofie de viață în câteva cuvinte sunt cu totul remarcabile. Iată un exemplu din cartea sa *Oferă-ți recompense*:

Un om l-a sunat pe medicul său și i-a spus, tulburat: „Vă rog veniți repede, domnule doctor. Băiatul meu mi-a înghițit stiloul.”

Doctorul răspunse: „Vin imediat. Dar ce faceți între timp?”
„Scriu cu un creion”, răspunse tatăl.

Ceea ce facem „între timp” este de o importanță vitală pentru viețile noastre – și ale celorlalți. Ceea ce facem în timpul liber ne poate înălța sau distruge. Ne poate aduce noroc sau ni-l poate spulbera.

În timp ce așteptăm să se schimbe semaforul, ne putem ruga pentru președintele nostru, pentru țara noastră și pentru întreaga lume.

În timp ce așteptăm liftul, putem să stăm nemișcați și să știm că Dumnezeu există și se ocupă în continuare de acest univers.

În timp ce mergem la lucru, putem medita cu bucurie la ceea ce este adevărat, pur, frumos și pozitiv.

În timp ce spălăm farfurii, tundem pajiștea sau facem alte activități care nu ne răpesc toată atenția, putem să cântăm, să fluierăm sau să fredonăm acordurile marilor melodii și imnuri care în mod inevitabil ne fac viața mai frumoasă, nouă și semenilor noștri.

În timp ce stăm în sala de așteptare la medic sau dentist, îi putem mulțumi Domnului pentru oamenii dedicați profesiei lor și ne putem ruga pentru acei pacienți care simt îngrijorare, frică, descurajare sau durere.

Ceea ce facem cu prețioasele momente „în timp ce” poate îmbogăți și inspira, poate încuraja, binecuvânta și înfrumuseța prețiosul nostru colț de lume.

Acestea sunt mai mult decât niște cuvinte pe o foaie de hârtie – sunt prezentarea unei filosofii de viață. Adoptați-o ca propria voastră filosofie și vă veți oferi cu adevărat o recompensă.

Un om către un prieten: „Am aflat de ce este în continuare inflație. Toată lumea câștigă bani cinci zile pe săptămână, dar guvernul îi cheltuiește șapte zile pe săptămână.”

Fii bun și ascultă

O persoană înțeleaptă a spus că e bine să fii important, dar e mai important să fii bun. O altă vorbă veche spune că atunci când vorbești nu înveți nimic; înveți numai când asculți.

A asculta vă va permite să evitați situații jenante și v-ar putea chiar ajuta să câștigați niște bani. De exemplu, pe vremea când Tommy Bolt juca golf, și-a câștigat o reputație binemeritată pentru firea sa. Obiceiul său de a rupe și a

azvârli crosele a umplut vestiarele și a devenit subiect de discuții pentru presă. Odată, într-un turneu, și-a luat un însoțitor de joc care avea o reputație de vorbăreț, așa că Bolt i-a spus să tacă din gură și să-și limiteze conversația la „Da, dle Bolt” sau „Nu, dle Bolt”.

După cum i-a fost norocul, una dintre mingile lui Bolt s-a oprit în apropierea unui copac. Ca să ajungă pe gazon, trebuia să dirijeze mingea pe sub o ramură și peste un lac. A analizat cu atenție situația și a luat o decizie. Însă așa cum se întâmplă adesea, vorbindu-și pe jumătate sieși și pe jumătate însoțitorului său, a întrebat: „Oare să o lovesc cu crosa de fier?” însoțitorul, care fusese avertizat, a răspuns: „Nu, dle Bolt.” Temperamentul și mândria lui Bolt l-au îndemnat să reacționeze: „Cum adică, să nu dau cu crosa de fier? Ia uită-te la lovitura asta!” Însoțitorul, respectând în continuare instrucțiunile, spuse: „Nu, dle Bolt!” Bolt nu asculta. Ținti și lovi frumos mingea, care zbură până pe gazon. Se opri la două picioare de gaură. Foarte mulțumit de sine, Bolt îi înmână însoțitorului crosa de fier și comentă: „Ce zici de asta? Acum poți să vorbești.” „Dle Bolt, nu era mingea dvs.”, răspunse însoțitorul.

Faptul că lovise altă minge l-a costat pe Tommy Bolt o penalizare de două lovituri și o grămadă de bani. Mesajul: Fiți drăguți cu oamenii, în special cu cei care vă servesc, și ascultați ce au de spus.

Nimic nu-l poate încurca mai mult pe un bărbat decât să sofeze în spatele unei femei care conduce bine.

Profesorii inspirați au elevi inspirați

Fiecare om poartă în el semințele măreției. Responsabilitatea părinților și a liderilor este să hrănească și să cultive aceste semințe.

Dna Romaine Welch de la școala elementară Reynolds din Baldwinsville, New York, este o profesoară absolut extraordinară. Este o mărturie pentru ceea ce pot face implicarea, inspirația, iubirea pentru copii și angajamentul de a progresa. Această profesoară dedicată și elevii ei sunt foarte creativi. Pentru ei, fiecare problemă e o nouă ocazie. În cursul anului școlar 1993, au creat o operă magnifică, *Crearea unei opere originale*. Vă puteți imagina niște copii de 9 și de 10 ani scriind, creând și interpretându-și propria operă, cu un elev de clasa a cincea drept dirijor? Dna Welch a spus că pentru ea partea cea mai grea a fost „să-și dea drumul și să-i lase pe copii să ia decizii și să-și ducă la îndeplinire propriile decizii”.

Clasei i s-au încredințat numai 125 dolari pentru întreaga producție, care au fost cheltuiți pe cele necesare rampei. S-au gândit să organizeze o colectare de fonduri și au făcut rost de cei 1.200 de dolari de care aveau nevoie. Copiii dintr-a doua până într-a cincea au făcut cinci seturi de partituri cu note, în pachete de câte șase. Au desenat notele muzicale și au fost absolut extraordinari! Apoi, cum o operă are nevoie de locuri în loji, au folosit pentru asta niște cutii. A fost amuzant.

În cele din urmă, opera s-a bucurat de mare succes și a sădit semințele unor noi proiecte – inclusiv un spectacol muzical despre imigrare și Ellis Island. Cred că orice vor face

dna Welch și elevii ei va fi un succes, iar copiii vor avea multe alte posibilități de a progresa. De asemenea, vor avea ocazii minunate de a arăta ce pot face niște tineri talentați care și-au propus un scop.

Mulți dintre noi ar trebui să lucreze cu cei mici în loc să se grăbească să-i critice. Felicitări, dna Romaine Welch, dvs. și tuturor acelor elevi extraordinari de la școala elementară Reynolds. Este o speranță că părinții și profesorii din întreaga Americă vor lua o pagină din caietul vostru de notițe și își vor îndruma elevii către mai multe asemenea activități. Aceste activități le vor permite să-și dirijeze energia creatoare către proiecte care pot modela caracterul și pot clădi încrederea în sine.

Doctorul mi-a spus că mai am șase luni de trăit. Când i-am spus că nu pot să achit nota de plată, mi-a mai prelungit viața cu încă șase luni. (Walter Matthau)

Cititul, scrisul și aritmetica nu sunt de ajuns

Cuvintele ne dezvăluie gândurile, iar manierele ne oglindesc stima de sine. Acțiunile noastre ne reflectă caracterul, iar obiceiurile ne prezic viitorul.

WILLIAM ARTHUR WARD

Să nu mă înțelegeți greșit – necesitatea acestor trei aptitudini este atât de evidentă în lumea noastră tot mai complexă, încât nici nu mai trebuie să discutăm despre ea. Însă John Stinson, vicepreședinte de resurse umane la Trans-Canada PipeLines Limited, este de părere că trebuie să mergem mult mai departe de atât. După el, capacitatea de a stabili scopuri, respectul față de sine, etica, învățarea

limbajului afacerii, respectarea diversității, integritatea, perseverența, munca în echipă, gestionarea timpului și rezolvarea problemelor sunt componente care nu pot fi ignorate.

Aceasta ne cere să ne schimbăm gândirea, iar schimbarea implică întotdeauna stres. Stinson spune: „Dacă nu aveți capacitatea de a asimila schimbarea și de a merge mai departe, veți avea probleme.” Necesitatea schimbării crește odată cu schimbările petrecute în lume, iar necesitățile clienților noștri se schimbă corespunzător. Angajații trebuie să se schimbe, dezvoltându-și noi aptitudini și dorința de a se adapta.

Să luăm un exemplu: din 1972 până în 1991, exportul de automobile din America în Japonia a scăzut cu circa două procente. În același timp, exportul de automobile din Germania în Japonia a crescut cu peste 700 de procente, deși nemții au lucrat sub aceleași restricții ca americanii. Dar iată care este diferența: nemții au fost conștienți că japonezii conduc pe partea stângă a drumului, că volanul e pe partea dreaptă și mașinile lor sunt mult mai mici. Soluția: Puneți volanul pe dreapta, fabricați mașini mai mici și japonezii le vor cumpăra. Când Jeep Cherokee-ul american, construit conform preferințelor japonezilor, a ajuns în Japonia în anul 1992, a dat imediat lovitura. Mesajul: Pregătiți-vă pentru a satisface nevoile pieței și vă pot asigura că patronii vă vor căuta – mai ales dacă sunteți foarte bun în specialitatea voastră.

Când se vor câștiga bani mai mulți, studenții vor scrie acasă ca să-i ceară.

A dat tot ce avea

Rețineți: „Fructele pe care le creștem în văile disperării sunt hrana pe care o vom mânca pe vârful muntelui”

FRED SMITH

Toscanini a spus că Marian Anderson avea cea mai dulce voce „în această parte a raiului”. A cântat în fața capetelor încoronate și a șefilor de guvern în săli de operă din Europa și America. Avea un registru vocal extraordinar, care îi permitea să treacă fără probleme de la soprană la cel mai jos contralto.

Marian Anderson a început prin a freca podele contra zece cenți pe oră, ca să-și poată cumpăra o vioară de la o casă de amanet. Cei de la biserica pe care o frecventa i-au recunoscut talentul aparte și au colectat bani pentru un profesor de canto care să lucreze cu ea. Când profesorul a declarat că e pregătită, s-a dus la New York, unde criticii au desființat-o. S-a întors acasă ca să-și revină. Mama și biserica au încurajat-o și i-au mai plătit niște lecții.

Apoi, din cauza prejudecăților rasiale acerbe din America, s-a dus în Europa și a luat continentul cu asalt. S-a întors în America și a cântat la Muzeul Memorial Lincoln, cu peste 60.000 de oameni în public. A cântat, printre altele, „O mia Fernando”, „Ave Maria”, „Gospel Train”, „Trampin” și „Sufletul meu e ancorat în Domnul”. Cei care au avut privilegiul s-o audă atât pe ea, cât și pe Martin Luther King Jr., cu discursul lui „I Have a Dream” („Eu am un vis”), spun că interpretarea ei a fost chiar mai impresionantă decât discursul acestuia.

Într-o zi, un reporter a întrebat-o care a fost cel mai fericit moment din viața ei. Fără ezitare, a răspuns că momentul care i-a adus cea mai mare satisfacție a fost acela când i-a putut spune mamei sale că nu mai e nevoie să spele ca să câștige bani. S-a bucurat de atâtea onoruri, dar aceea fusese clipa cea mai fericită din viața ei. Reporterul a întrebat-o: „Ce v-a dat mama dvs.?” Marian Anderson a răspuns: „Tot ce avea.”

Aceasta înseamnă măreția, iar a da tot ce avem este cheia măreției noastre.

Prima și ultima prognoză meteorologică absolut corectă a fost când Dumnezeu i-a spus lui Noe că o să plouă.

Coș cu coș

„Comunitate” înseamnă de fapt „unitate”.

Cu mulți ani în urmă, pe când era în Orient, Bill Schiebler din Eden Prairie, Minnesota, a avut o experiență cu totul aparte. Se afla într-o țară agrară, unde fiecare centimetru pătrat de pământ era important. Pe teren se înălța un deal falnic, acoperit de tufișuri de bambus. O minte americană n-ar putea concepe ca un deal să fie mutat fără ajutorul unui excavator gigantic, dar mintea și etica de lucru orientală sunt diferite.

Mii de oameni care trăiau în imediata vecinătate au participat la această aventură și chiar au acceptat-o ca pe o chestiune de rutină din viața de fiecare zi. Din vârf și până la poalele dealului, găleți cu noroi treceau din mână-n mână și, în unele cazuri, cozile formate aveau câte 3 km lungime. Părea că nu se întâmplă nimic; dealul nu dădea semne că ar

dispărea. Dar după o vreme, datorită acelei incredibile munci în echipă, datorită angajamentului a mii de oameni și unei implicări continue, zi după zi, dealul a început să scadă treptat și zonele de jos s-au transformat într-un teren de cultură frumos și neted.

Americanii care au fost martori la acest efort au rămas uluiți, fiindcă într-o zi n-a mai rămas nici urmă de deal. Apoi au înțeles că practic orice treabă poate fi îndeplinită atunci când toată lumea are același scop și oamenii își unesc eforturile pentru beneficiul tuturor. Bill Schiebler a făcut remarca înțeleaptă că ar trebui să folosim cu toții acest exemplu pentru viața de fiecare zi. Când avem de-a face cu sarcini aparent imposibile, dacă le împărțim în segmente mici – sau câte un coș o dată – putem efectiv să realizăm imposibilul și să mutăm munții din loc. Observație: Locuitorii satului au luat un pasiv (din punctul de vedere al cultivării pământului) – un munte – și au folosit acea „murdărie” pentru a crea un activ valoros (un teren roditor).

Gândiți-vă la asta. Examinați-vă pasivele și vedeți dacă nu le puteți transforma în active, chiar dacă va trebui să mutați câte un coș o dată.

Un boxer profesionist, pus la pământ în cea de-a doua rundă de o lovitură puternică, încerca să se ridice de jos. „Lasă-l pe arbitru să numere”, urlă antrenorul. „Nu te ridica până la opt.” Boxerul încuviință din cap și răspunse cu o voce stinsă: „Și acum cât e ceasul?” (Executiv Speechwriter Newsletter)

De la jumătate de normă la succes total

Succesul nu e determinat de ceea ce obții când ajungi la destinație, ci de ceea ce devii de-a lungul drumului.

Pe vremea studenției, Dean Sanders s-a angajat cu jumătate de normă la depozitul en-gros Sam's. Astăzi, este președintele companiei și are un venit de circa 25 de miliarde de dolari pe an. L-am întâlnit și am reușit să-l cunosc pe Dean când am ținut un discurs la ceremonia de deschidere a unor noi magazine Sam's.

Într-o dimineață, am avut plăcerea să mă adresez personalului de la Sam's în timpul micului dejun, înainte de deschiderea magazinelor. Felul deschis în care comunica Dean cu personalul său, atitudinea lui simplă și caracterul lui prietenos erau revigorante, dar ceea ce m-a impresionat cu adevărat a fost să observ că Dean ducea la coșul de gunoi niște farfurii și căni goale. Privindu-l, mă întrebam oare câți președinți ai unor companii de 25 de miliarde de dolari ar face așa ceva. În primul rând, oare ar participa la un mic dejun „de lucru”? În al doilea rând, ar vorbi cu atâta dezinvoltură și deschidere cu personalul lor, care cuprindea atât directori executivi bine plătiți, cât și muncitori cu ora? Apoi, oare ar strânge farfuriile de la micul dejun cu atâția alți oameni în preajmă?

Ceea ce m-a izbit a fost faptul că Dean făcea acest lucru într-un mod absolut natural, fără a se gândi anume la asta și fără a-și spune: „Ei bine, cineva trebuie să facă asta și cum nu o face nimeni, cred că o voi face eu.” Era un lucru care oricum trebuia făcut și cum el se afla cel mai aproape, era cât se poate de normal să o facă.

E adevărat: „Și care e mai mare dintre voi să fie slujitorul vostru” (*Matei 23,11*). În ziua de azi, mulți oameni cred că alții ar trebui să-i servească, dar realitatea este că aceia care servesc cel mai bine sunt cei care-i vor conduce pe cei mai mulți. Gândiți-vă la asta. Adoptați atitudinea celui ce servește (dar fără a fi slugarnic).

Editorialistul Ray Ratto în San Francisco Examiners despre o potențială problemă referitoare la 49ers⁶: „Carmen Policy este juristă. Steve Young este jurist. Mijlocășul Bart Oats este jurist. Mark Trestman, noul coordonator al apărării 49ers. Este jurist. Să ne ferească Dumnezeu să nu fie de acord asupra punctelor trei și opt.”

Este mai bine să dăruiești

Oamenii care au cu adevărat succes în viață sunt cei care săruiesc și cei care iartă.

„Când Wally Jansen mi-a povestit despre tradiția de Crăciun a noii mele companii, numită «călătoria pe insulă», spune Phillip Kelly, „am fost intrigat. Cu zece zile înainte de Crăciun, cele 200 de familii de portoricani din această parohie se adunau la un loc și fiecare familie punea cinci dolari în «cană», care în acea vreme era plata pe o zi a unui culegător de fructe. Fiecare familie își scria numele pe o bucată de hârtie. Apoi legau pe cineva la ochi și acesta trăgea la sorți numele familiei care avea să meargă acasă de Crăciun – două săptămâni glorioase pe insulă și destui bani

⁶ *San Francisco 49ers* este numele echipei de fotbal american din San Francisco, nume care vine de la căutătorii de aur care au călătorit spre California în 1849 (*N. red.*).

pentru a cumpăra cadouri de Crăciun pentru toată lumea. M-am dus la tragerea la sorți în acel an – primul Crăciun petrecut împreună cu comunitatea, dar care avea să fie ultimul pentru Wally Jansen. Wally se pensiona după ce lucrase la companie 40 de ani, iar în ultimii 25 fusese supraveghetorul fabricii de trestie de zahăr.

Pe la ora trei, toată lumea contribuisese cu cei cinci dolari și organizatorul a chemat comitetul pe scenă ca să fie martor la tragere. Apoi m-au chemat sus ca să extrag numele familiei norocoase. M-au legat la ochi și m-au condus către urnă. Am întins mâna, am scos câteva bilete și am ales unul dintre ele. Am desfăcut biletul și am citit: «Wally Jansen». Uralele au fost asurzitoare. Toată lumea l-a înconjurat, îmbrățișându-l, plângând, felicitându-l, urându-i sărbători fericite și o călătorie plăcută. În timp ce mulțimea continua să se agite, am băgat din nou mâna în urnă, am scos câteva bilete și am desfăcut două dintre ele. Ambele conțineau același nume, cu scrisuri diferite – «Wally Jansen».”

Îmi închipui că familia lui Wally Jansen a fost cutremurată de emoție, dar cred că bucuria a fost și mai mare pentru cei care se gândeau că poate ei au scris numele „Wally Jansen” pe biletul ales. Gândiți-vă la asta. Învățați să dăruiți și călătoria către vârf va fi mai fericită.

Am auzit despre un tip care a găsit acasă un bilet de la soția lui, care îi spunea că a fost nevoită să plece pe neașteptate din oraș, dar că cina o să-i placă la nebunie. Rețeta avea s-o găsească la pagina 28 din cartea de bucate.

Nu e vina mea

Oamenii te judecă după acțiunile și nu după intențiile tale. Poți avea o inimă de aur, dar să știi că și un ou-ochi poate să strălucească.

Faimosul istoric Barbara Tuchman numea vremurile noastre „Era rupturilor”. Spunea că ne-am pierdut credința în anumite calități morale și nu mai știm să distingem binele de rău. Această doamnă, de două ori câștigătoare a premiului Pulitzer, spunea că lucrul de care vom avea cel mai mare nevoie în următorul secol este probabil „responsabilitatea personală”. A explicat că a-ți asuma responsabilitatea pentru comportamentul și realizările tale nu presupune că societatea trebuie să te ierte fiindcă „nu e vina ta”.

Vorbele dnei Tuchman reflectă de fapt multe din sentimentele societății. Strigătul „nu e vina mea” se aude pretutindeni. Probabil își are originea în copilărie, când frații vitregi se luau la ceartă și fiecare dintre ei spunea: „Nu e vina mea!” Dicționarul Noah Webster din 1828 definește *vina* ca „un eșec, o eroare sau o greșală, o gafă, un defect”. Această definiție ne ajută să înțelegem de ce mulți oameni nu vor să-și accepte vina, preferind să o tăgăduiască.

Când asistăm la o altercație pe un teren de sport, în general sportivii arată cu degetul către altcineva. La fel se întâmplă și în tribunale. Frații Menendez au explicat că părinții se purtau atât de brutal cu ei încât au fost „nevoiți” să-i ucidă. La Dallas, când un tânăr și-a omorât doi veri, fapta a fost justificată drept un rezultat al „sindromului de supraviețuire urbană”, o mentalitate de tipul „ucide sau vei fi

ucis”. Hoții spun: „Nu e vina mea – n-am putut să-mi iau o slujbă.” Lista poate continua la nesfârșit.

Realitatea este că dacă nu ne asumăm responsabilitatea pentru acțiunile noastre, nu avem mari speranțe pentru viitor. Mesajul: Cea mai bună metodă de a avea o viață împlinită este de a-ți asuma responsabilitatea pentru realizările și acțiunile tale. Așa că începeți chiar de astăzi să vă asumați responsabilitatea pentru acțiunile voastre și în curând va deveni o profesiune de credință – care va avea ca rezultat o viață mult mai bună!

Un copil de 5 ani i-a spus în secret lui Art Linkletter că înaintea oului a fost găina, fiindă „Dumnezeu nu face ouă”.

Despre Brenda Reyes și marina militară

Gândiți-vă la un porumbel. Ca să avanseze trebuie să-și împingă gâtul înainte.

Laurie Wilson, într-un articol din *Dallas Morning News*, o numește pe Brenda Reyes drept Femeia de afaceri texană a anului, o recunoaștere oferită de Asociația din Texas a camerelor de comerț mexico-americeane. Cei 9.000 de membri ai asociației oferă în fiecare an această distincție unei femei de afaceri, pentru succesul financiar, implicarea în problemele comunității și profesionalism.

Dna Reyes este o femeie de afaceri independentă care deține compania Innovative Computer Group. Prima ei implicare în lumea afacerilor a constat într-o scurtă perioadă de angajare la o bancă, dar a hotărât repede că acela nu era locul ei, după ce întâlnise acolo o femeie care făcea zilnic același lucru, de 40 de ani. S-a înscris la Universitatea din

New Orleans, apoi a hotărât să se înscrie în marină. Mai târziu s-a întors ca să-și termine facultatea.

Pe lângă numeroasele lecții despre onoare și disciplină pe care le-a învățat în marină, aceasta i-a dat posibilitatea să-și caute și să-și fructifice talentele. După facultate, și-a dat seama de aptitudinile ei în domeniul calculatoarelor, așa că în timpul liber instala sisteme de calcul pentru prietenii care își pierduseră răbdarea s-o facă. La început, s-a oferit să-i ajute pe ceilalți, dar curând și-a dat seama că și-ar fi putut transforma cunoștințele într-o carieră. Și-a creat prima firmă de programare-calculatoare în 1986, în orașul ei natal, New Orleans, iar mai târziu s-a mutat cu compania la Dallas.

Ca veteran al marinei militare, a fost pusă în fața unor situații dificile și a unor soldați duri, așa că prezentarea unui echipament de creare a documentelor electronice în fața unei săli pline de directori executivi plini de bani nu o intimidează. Și, după cum subliniază ea, nu trebuie să dea onorul. A ținut ritmul cu toate schimbările tehnologice, s-a implicat cu mult curaj în extinderea afacerii și rezultatele sunt evidente, prin recunoașterea ei ca Femeia de afaceri texană a anului. Felicitări, Brenda Reyes! Ai dat un exemplu bun și ne-ai învățat pe toți o lecție despre cum să fructificăm cât mai bine ceea ce avem.

Dacă Patrick Henry credea că pe vremea când nu era democrație dările erau un lucru rău, ar trebui să vadă cum e în democrație.

Lucrurile mărunte produc schimbări importante

Deschideți ochii și veți vedea, fără îndoială, o sumedenie de lucruri pentru care puteți și trebuie să vă exprimați recunoștința. Faceți asta!

Dacă ceasul meu e în urmă cu patru minute și ajung la aeroport la ora 12:04 pentru o cursă programată chiar la amiază, știți ce se va întâmpla. Am o înțelegere cu liniile aeriene că dacă nu sunt acolo când e planificată cursa, atunci pot să plece fără mine. Întotdeauna au respectat înțelegerea.

Cineva a spus odată că onestitatea în lucrurile mărunte nu e deloc un lucru mărunț. De asemenea, cea mai mărunță faptă bună e de preferat celei mai mărețe intenții. Cât adevăr e în aceste afirmații! Acum, serios vorbind, un lucru mărunț poate avea o importanță extraordinară. Fostul brigadier general Robinson Risner a fost prizonier de război în Vietnamul de Nord timp de peste șapte ani. Cinci ani dintre aceștia i-a petrecut singur în celulă. A suferit de frig, de căldură, de foame și de lipsa aerului proaspăt. A fost complet lipsit de orice confort uman. Ore întregi se plimba prin celulă. Când frustrarea devenea atât de puternică încât îi venea să țipe, își punea lenjeria de corp în gură ca să-și înăbușe strigătul. Nu voia să le ofere temnicerilor săi satisfacția de a-i cunoaște suferința.

Într-o zi, scufundat în abisul disperării, generalul Risner se așeză pe podea și privi în jurul micii sale celule dreptunghiulare, își aținti ochii pe lângă blocurile de zgură, sperând să găsească undeva o crăpătură. Din fericire, exista o deschidere minusculă și reuși să vadă o frunză. Mai târziu

a afirmat că faptul de a vedea acea dovadă a vieții de afară a fost un eveniment extraordinar, care i-a dat speranțe și i-a schimbat viața.

Când am auzit această poveste, majoritatea problemelor din viața mea mi-au apărut în altă perspectivă și m-am hotărât să apreciez mai mult numeroasele binecuvântări, în loc să mă plâng de ceea ce nu am. O privire calmă în jur vă va dezvălui nenumăratele binecuvântări pe care le-ați primit deja și care vor continua să vină. A-ți exprima aprecierea față de aceste binecuvântări este o abordare a vieții ce duce la victorie.

Clientul: „Nu pot să mănânc supa.” Ospătarul: „Îmi pare rău, domnule, o să-l chem pe șeful de sală.” Clientul: „Dle, nu pot să mănânc supa.” Șeful de sală: „O să-l chem pe bucătarul-șef.” Clientul: „Dle bucătar, nu pot să mănânc supa.” Bucătarul-șef: „Dar ce are supa?” Clientul: „Nimic. Dar n-am lingură.”

Sunt singurul care face ceva aici!

Fiți la fel de îngăduitori față de greșelile altora ca față de ale voastre.

PROVERB CHINEZESC

Acum câțiva ani, trebuia să apar într-o emisiune de televiziune programată seara târziu, la New York. Din cine știe ce straniu motiv, voiau să fiu în studio după-amiaza la ora 4:30. Am intrat și m-a frapat cât de mică era camera de primire. Cuprindea numai o canapea pentru trei persoane, un scaun, o chiuvetă, un frigider și o cafetieră.

Când m-am așezat, o femeie intră în cameră, își scutură capul și spuse: „Eu sunt singura care face cafea aici!” Se apucă imediat de treabă și puse de cafea. După câteva minute, intră un tip care, după același tipic, spuse: „Nu-mi vine să cred! Locul ăsta ar fi o cocină dacă n-aș fi eu! Sunt singurul care face curat aici.” Și făcu curățenie în cămăruță. Mai târziu apăru o altă femeie care se plânse: „Sunt singura care face ordine aici” și începu să pună lucrurile la locul lor.

Toți trei erau sincer convinși că erau singurii care făceau ceva acolo. Fiecare dintre ei își „aranja” nimbul personal prin ceva: făcea cafea, curățenie sau ordine.

Întrebare: Așa se întâmplă și la firma ta, unde „nimeni nu face nimic”, dar fiecare crede că este singurul sau singura care muncește? Dacă este adevărat și ești singurul care face ceva, gândește-te la incredibilul avantaj pe care ți-l oferă aceasta. Nu numai că ai o slujbă sigură, dar dispui și de oportunități nelimitate de a avansa. Însă dacă simți că ai o povară pe umeri, dacă într-adevăr crezi că tu faci totul și împărtășești celorlalți acest simțământ, atitudinea ta negativă anulează efectele muncii depuse. Așa că munciți în continuare, dar cu zâmbetul pe buze. Performanțele și atitudinea pozitivă față de ceea ce faceți vă vor ajunge din urmă. Veți progresa.

E greu de spus când se termină o generație și începe o alta – dar trebuie să fie în jur de 9 sau 10 seara. (Executive Speechwriter Newsletter)

O echipă de vedete sau o echipă vedetă?

Oamenii găsesc o cale de a deveni ceea ce-i încurajați să fie – nu ceea ce vreți să-i convingeți să fie.

În iulie 1991, soția mea și cu mine eram la Sydney, în Australia. Aveam ocazia de a asista la un spectacol al orchestrei filarmonice din Sydney, la faimoasa lor Operă. Erau locuri la discreție și spectacolul era pe gratis, așa că am profitat de ocazie. Când am ajuns, cu 30 de minute înainte să înceapă spectacolul, membrii orchestrei deja se pregăteau. Au venit oameni de toate mărimile, vârstele și culorile; erau și bărbați și femei. Unii dintre ei, cum ar fi cel ce mânua talgerele, urmau să cânte doar cinci sau șase secunde pe parcursul întregii seri, în timp ce bucata violoncelistului avea să dureze peste 20 de minute. În timp ce se încălzeau, mi se părea că pur și simplu fac gălăgie.

Cu un minut înainte de ora opt, pe scenă apărură dirijorul. Toată lumea se ridică imediat în picioare. Când păși pe scară, toată lumea era în poziția convenită. La ora opt, ridică bastonul și, când coborî brațele, muzica începu. Ceea ce cu câteva secunde în urmă părea un zgomot acum devenise o melodie frumoasă.

Conducătorul orchestrei transformase o echipă de vedete într-o echipă vedetă. Cu toate că fiecare instrument producea tonuri complet diferite, toate se îmbinau armonios. Niciunul dintre instrumente nu-l domina pe un altul; fiecare se armoniza cu celelalte și devenea o parte a celorlalte. Vă puteți imagina care ar fi fost rezultatele dacă fiecare artist ar fi hotărât că instrumentul său avea să fie vedeta spectacolului?

Dirijorul fusese timp de mulți ani un muzician din orchestră. Pe când era un executant, învățase să fie ascultător și să-l urmeze pe dirijorul orchestrei. Pe scurt, învățase să asculte pentru ca mai târziu să învețe să comande. Odată am văzut un tânăr care avea un tricou cu următoarea inscripție: „Eu nu urmez pe nimeni.” Ce tragedie!

Până nu înveți să urmezi pe cineva, nu vei fi în stare să conduci.

Un copilaș arată spre o poză și-l întreabă pe polițist dacă era într-adevăr fotografia persoanei celei mai căutate. „Da”, răspunse polițistul. „Atunci”, întreabă puștiul, „de ce nu l-ai reținut când i-ai făcut poza?” (The Rotarian)

Revitalizarea celor în vârstă

Când în Biblie se vorbește despre retragere⁷, întotdeauna este menționată ca o pedeapsă.

Într-un articol incitant din *U.S. News & World Report*, Joannie M. Schrof ne împărtășește niște informații încurajatoare despre cetățenii americani mai în vârstă. Sunt citate numeroase studii despre îmbătrânire, pe care le consider foarte promițătoare. Autoarea citează din cartea *Profiles in Cognitive Aging* a lui Douglas Powell, psiholog de la Harvard. Acesta afirmă că între o pătrime și o treime din persoanele trecute de 80 de ani se descurca la fel de bine ca omologii lor mai tineri. Chiar și persoanele cel mai prost cotate aveau probleme relativ mici.

Cercetările indică faptul că factorul cel mai important de care poate beneficia puterea de judecată a celor sănătoși și a celor bolnavi, a celor tineri și a celor bătrâni deopotrivă, sunt exercițiile fizice. Exercițiile moderate, cum ar fi o plimbare zilnică de câte 30 de minute, sunt extrem de benefice. Vestea cea mai bună este că până și o pierdere parțială a capacităților mentale poate fi compensată. Un creier în vârstă păstrează o capacitate uluitoare de regenerare. Stanley

⁷ Retirement (engl.) = retragere, dar și pensionare.

Rapoport, șeful laboratorului de științe neurologice de la Institutul Național de Gerontologie, a comparat creierele oamenilor mai tineri și mai în vârstă implicați în eforturi similare și rezultatele sunt de-a dreptul incredibile. A descoperit că un creier mai vârstnic pur și simplu se reprogramează pentru a compensa pierderile. Dacă un neuron nu reușește să facă treaba, celulele învecinate preiau sarcina.

Un studiu interesant efectuat de Ellen Langer și Rebecca Levy de la Harvard sugerează că normele culturale pot fi profeții care se autorealizează. În China, unde vârstă nu este asociată cu pierderea capacităților, oamenii în vârstă au rezultate mult mai bune la teste decât omologii lor americani. Pe scurt, atitudinea și așteptările voastre sunt factori hotărâtori privind capacitățile proprii pe măsură ce înaintați în vârstă. Un alt factor interesant este că vârstnicii îi eclipsează în mod constant pe cei tineri în toate aspectele înțelepciunii, oferind sfaturi mai gândite și mai sofisticate.

Dar vestea cea mai bună este că puteți face ceva pentru a vă înviora creierul: (1) Fiți flexibili, (2) Găsiți pacea; (3) Mâncați potrivit; (4) Găsiți mereu noi stimuli; (5) Studiați continuu; (6) Căutați noi orizonturi; (7) Atrageți lumea; (8) Faceți zilnic o plimbare; (9) Păstrați-vă controlul. Așadar, o abordare activă și pozitivă a vieții în tinerețe vă ajută să aveți o minte trează la bătrânețe.

Rețineți, faceți parte din firma pentru care lucrați, tot așa cum o tobă face parte din orchestră. De asemenea, nu uitați că un solo de tobă e foarte monoton.

De la bogăție la faliment și iar la bogăție

Ocazia stă în persoană, nu în slujbă

Când Castro și regimul său comunist au preluat puterea în Cuba, sistemul socialist a luat locul liberei inițiative și mulți oameni de succes au fost distruși. Unul dintre aceștia era Carlos Arboleya, responsabil de cont la una dintre cele mai mari bănci din Cuba. În 1960, la scurtă vreme după ce Castro preluase puterea, Carlos a venit la lucru și a descoperit că toate băncile private fuseseră preluate de comuniști. Trei săptămâni mai târziu a reușit să plece din Cuba, împreună cu soția și băiețelul lui. Singura problemă era că a ajuns în America cu numai 42 de dolari în buzunar. Nu avea slujbă, nu avea unde să stea și nu știa pe nimeni din Miami. A căutat o slujbă la toate băncile din Miami, dar peste tot a fost refuzat. În cele din urmă și-a găsit de lucru la o fabrică de pantofi, ca responsabil cu inventarul.

Carlos a muncit cu entuziasm și cu o energie extraordinară, făcând nenumărate ore suplimentare. Rezultatele au fost spectaculoase și după 16 luni a ajuns directorul fabricii. La scurt timp după aceea, i s-a oferit o slujbă la banca cu care lucra fabrica de pantofi. De acolo a ajuns președintele celui mai mare lanț de bănci din America.

Carlos Arboleya a făcut ceea ce trebuia (pentru familia lui), luându-și o slujbă sub calificarea sa și ajungând în cele din urmă la slujba dorită. El a dovedit că nu contează *de unde* începi, ci pur și simplu *să începi*. Crainicul Joe Sabah o spune în felul următor: „Nu trebuie să fii grozav ca să începi, dar trebuie să începi ca să fii grozav.”

Povestea lui Carlos e doar o piesă din marele mozaic care este America. Este țara în care oricine se dedică unui țel și

avansează în slujba lui poate atinge succese nebănuite. Acest lucru este dovedit de faptul că 80% dintre milionarii din America sunt americani de primă generație. Gândiți-vă la asta, dăruți tot ce aveți mai bun în voi și șansele de succes vor crește spectaculos.

Doctorul mi-a spus că trebuie să-mi scoată apendicele. Când i-am cerut o a doua părere, mi-a spus: „Asta e a doua părere. La început am crezut că e vorba de rinichi.”

Acele succese „neășteptate”

Cei care ies în evidență au învățat că orice progres înseamnă progres personal.

De multe ori, o persoană necunoscută face ceva spectaculos și devine dintr-o dată un erou, un personaj public, un succes peste noapte, obiectul invidiei. Să explorăm acest sindrom al „succesului peste noapte”, care aproape întotdeauna se dezvoltă în timp.

Cu câțiva ani în urmă, Gary Spiess din White Lake, Minnesota, a făcut un lucru incredibil. A străbătut Oceanul Atlantic într-o barcă lungă de 3 metri și jumătate, în numai 54 de zile. Cei mai mulți dintre noi abia dacă-și pot imagina ce a îndurat pe parcursul acestei încercări, dar dintr-o dată a devenit cunoscut în toată lumea.

Care este povestea adevărată? Oare pur și simplu a avut o idee bună, a pus-o în aplicare și norocul l-a transformat într-o celebritate? Gary a muncit, a făcut planuri, a făcut sacrificii și a studiat vreme de trei ani pentru a-și construi barca. Și-a investit nu numai banii, ci și 100% din timpul său liber, vreme de trei ani întregi. A trebuit să-și traseze

drumul și să planifice fiecare detaliu, inclusiv cum să folosească cel mai bine spațiul din barcă și mâncarea potrivită, îmbrăcămintea și apa pe care trebuia să le transporte.

Odată cu călătoria au început și pericolele. Partea cea mai periculoasă și mai dificilă a fost să înfrunte valurile violente ale Oceanului Atlantic. Deseori valurile erau însoțite de un vânt puternic, îngrozitor de rece, care-l făcea să înghețe până la oase. Când a ajuns în Anglia, marea nemiloasă îl biciuise într-atât încât tot trupul îi era învinețit. Da, s-a bucurat de glorie, dar se poate spune că a făcut sacrificii și a muncit pentru a-și primi recompensele.

Cei mai mulți dintre noi nu doresc să facă nimic de acest gen, dar dacă vom face ceva semnificativ, și mai ales dacă dorim să păstrăm importanța aceluia lucru, sunt necesare ore îndelungate de planificare și chiar mai multe ore de muncă grea. De asemenea, putem spune că merită, fiindcă efortul este temporar, dar satisfacția și răsplata pot fi de lungă durată.

Un om i-a împrumutat celui mai bun prieten 5.000 de dolari ca să-și facă o operație estetică. Din nefericire, nu-i va recupera niciodată fiindcă acum nu-l mai recunoaște.

Iubirea e ca punctajul la tenis

„Nici unul dintre aceia care ușurează povara acestei lumi pentru alții nu este fără folos.”

CHARLES DICKENS

Iubirea este și un lucru pe care îl faceți pentru alții. „A iubi” este un verb activ. Dacă veni vorba de activitate, în

ciuda celor peste 70 de ani și a două operații la genunchi, James Lewis continuă să facă același lucru pe care l-a făcut o viață întreagă – îi învață pe tinerii din Alabama să joace tenis. *Sports Illustrated* ne spune povestea lui într-un mod aparte. Louis este un fost oțelar american de culoare, crescut într-un Birmingham supus segregăției rasiale. În copilărie, nu avea voie să joace tenis în parcurile publice. Însă vechea zicală „Dacă există voință, există și o cale” mai e valabilă și în zilele noastre. James și-a creat propriile condiții de joc. A amenajat un teren de zgură într-un loc vacant și a trasat linii pe planșeuri de beton.

Fiind mai mult decât o legendă a vremii sale, James îi învață cu plăcere pe copii să dezlege misterele jocului. De fapt, îi învață mult mai mult decât tenis; le dă exemplul său, învățându-i sportivitatea și arătându-le cum să joace bine în orice condiții. Copiii învață că tenisul este o distracție.

În copilărie, îi plăcea să lovească mingile de tenis și părea să aibă o îndemănare naturală pentru acest joc. A învățat să joace singur și imediat a început să-i învețe și pe alții. Îi învață că tenisul este un mod de a progresa pas cu pas: „direct, rever, voleu, serviciu”. Odată ce elevii învață asta, îi lasă să încerce să pună totul la un loc, „ca într-un joc de puzzle”. „Este într-adevăr unul dintre cei mai iubitori și mai altruști oameni, împărțind totul cu ceilalți – de la timp și cunoștințe la echipament și chiar la mâncare”, spune Louis Hill, director al asociației de tenis din Fairfield, Alabama.

Câțiva dintre elevii lui Lewis au câștigat burse universitare. În aceste zile, Lewis își dirijează zelul misionar către mai multe programe de petrecere a timpului liber – unul dintre acestea purtându-i numele – și către două colegii locale. Este un om generos, care câștigă prin faptul că formează învingători. Încercați să abordați viața la fel ca James Lewis.

La o conferință de afaceri: „Nu mă prea pricep la prezentări, dar nu-i nicio problemă fiindcă următorul nostru oaspete nu se prea pricepe la discursuri.”

„Era întruchiparea vitezei și a mișcării”

Nu poți urca treptele succesului dacă ți-e frică de înălțime.

Titlul de mai sus e un citat din Jesse Owens. Vorbește despre Wilma Rudolph, născută prematur, a douăzecea dintre 22 de copii. În copilărie, a avut dublă pneumonie și scarlatină. La vârstă de 4 ani, a făcut poliomielită și piciorul ei stâng a început să se atrofieze. Doctorii au crezut că nu va mai putea merge niciodată, dar familia ei nu s-a dat bătută. Îi masau picioarele cu rândul, ore întregi. În cele din urmă, cu ajutorul unei proteze și a unui pantof ortopedic, a reînceput treptat să meargă. Stătuse în pat și lipsise de la școală vreme de doi ani. La 11 ani, i-au scos proteza de la picior și i-au aruncat pantoful ortopedic pe care îl ura. În sfârșit, Wilma Rudolph era liberă.

Wilma avea o pasiune extraordinară pentru alergat. Uneori lipsea de la școală și se furișa pe un stadion local. Bucuria de a alerga era atât de mare, încât ar fi alergat toată ziua. După un an, se lua la întrecere cu băieții din vecini și îi învingea pe cei mai mulți dintre ei. Când avea 15 ani, la numai patru ani după ce-și scosese proteza de la picior, a fost invitata de Ed Temple să se antreneze alături de Tigerbelles, faimoasa echipă feminină a Universității de Stat din Tennessee. La 16 ani, s-a calificat pentru echipa olimpică din 1956, dar a înălțime câștigat numai o medalie de bronz.

Apoi s-a înscris la Universitatea din Tennessee cu o bursă și s-a antrenat cu Ed Temple, care a condus echipa olimpică în 1960. În cadrul acestei echipe, Wilma a devenit o supervedetă. Cu o zi înainte de a participa la prima ei cursă de 100 de metri, a suferit o entorsă serioasă la gleznă, dar a câștigat medaliile de aur la 100 și 200 de metri. Ștafeta de 400 de metri a fost următoarea etapă în drumul spre cea de-a treia medalie de aur.

Wilma Rudolph a făcut ceva absolut incredibil! Cred că succesul ei nu a apărut în pofida problemelor pe care le avea, ci datorită lor. A știut să prețuiască sănătatea, pe care alții o consideră firească. Bucuria ei i-a dat o exuberanță care a îndemnat-o să se antreneze mai intens și i-a permis să le eclipseze pe marile atlete contemporane cu ea. Gândiți-vă la asta. Urmați-vă steaua și veți avea șanse mari să atingeți noi înălțimi.

„Mă întreb dacă un pește se duce acasă și se laudă cât de mare a fost momeala furată.”

Toți suntem datori

Cu toții avem aceeași cantitate de timp, dar nu avem aceleași talente și aptitudini. Însă cei care-și folosesc bine timpul îi depășesc adesea pe cei mai talentați.

Albert Einstein spunea: „Îmi amintesc de o sută de ori pe zi că viața mea interioară și cea exterioară se bazează pe eforturile altor oameni, răposați sau în viață, și trebuie să mă străduiesc să dăruiesc în aceeași măsură în care am primit.” Gândiți-vă la cele spuse de Einstein. Veți înțelege înțelepciunea lipsită de orice egoism a cuvintelor sale. În

primul rând, suntem datori părinților noștri fiindcă ei ne-au adus pe această lume. Apoi suntem datori medicilor, asistentelor, infirmierelor și celorlalți de la spital pentru rolul pe care l-au jucat în a ne asigura o sosire sigură și sănătoasă.

Suntem datori sistemului educativ, unde am învățat să citim, să scriem și să socotim. E surprinzător să-ți dai seama, că, într-adevăr, și pe Albert Einstein a trebuit să-l învețe cineva că 2 și cu 2 fac 4.

Suntem datori tuturor pastorilor, preoților sau rabinilor care ne-au învățat esența vieții, arătându-ne trăsăturile de caracter cele mai importante pentru noi, indiferent de domeniul de activitate ales – atletism, medicină, educație, afaceri, guvernare.

Cu siguranță, datorăm foarte mult celor care ne-au transmis mesaje pozitive și pline de încurajare, instructive și pline de informații. Suntem profund datori funcționarilor publici care adesea și-au dedicat viața altora, în posturi numite sau alese, în această uriașă țară a noastră, precum și lucrătorilor de la poștă care ne aduc scrisorile, operatorilor de presă și reporterilor care aștern cuvinte pe hârtie, lucrătorilor care construiesc autostrăzi pe care putem merge dintr-o localitate în alta.

Lista poate continua la nesfârșit – și astfel revenim la Einstein și la citatul de la început. Avem o datorie mare și o cale de a o plăti este de a ne exprima mulțumirile și recunoștința față de bărbații și femeile care ne fac viața demnă de a fi trăită. Gândiți-vă la asta. Mulțumiți unui număr mare de oameni: veți câștiga mulți prieteni și vă veți bucura mai mult de viață.

Un bărbat la telefon: „Nu, nu mă interesează câtuși de puțin.” Vanzătoarea: „Ciudat! Acest produs nou, absolut fantastic, vă va rezolva toate problemele.” Bărbatul: „A, am crezut că ați sunat ca să luați banii pe toate lucrurile pe care le-am cumpărat deja.”

Sam Walton a fost un om pentru oameni

Egoiștii inteligenți sunt, de fapt, complet altruști fiindcă știu că aceasta este cea mai bună cale de a avea câștiguri mari.

Cred că Sam Walton a fost recunoscut și stimat de mai multă lume decât practic orice alt om de afaceri din secolul XX. Era un om cu totul deosebit și, cu toate că n-am avut niciodată privilegiul să-l întâlnesc personal, am întâlnit oameni care l-au cunoscut bine. De asemenea, am citit mare parte din ceea ce au scris alții despre el, așa că am ajuns să-l admir și să-l respect pentru faptul de a fi fost o ființă umană extraordinară.

Mulți scriitori s-au concentrat asupra succesului lui fenomenal, dar Sam probabil că a rezumat cel mai bine acest lucru când a spus: „Motivul pentru care avem succes este că descoperim, recrutăm și păstrăm cei mai buni oameni. Și, a sublimat: „Suntem într-o afacere cu oameni.” Realitatea este că indiferent în ce afacere suntem, de vreme ce combustibilul ei sunt oamenii, e vorba de o afacere cu oameni. Sam avea o viziune și o dorință extraordinară de a oferi celor mai mulți oameni cel mai bun produs, la cel mai bun preț. Nu s-a dat în lături de la niciun efort pentru a-și atinge obiectivul. Și-a extins afacerea în orașele care, la acea vreme, erau neglijate de alte organizații comerciale.

Sam Walton a fost un inovator. A introdus noi metode și proceduri, folosind toate tehnologiile înalte disponibile. A folosit comunicația prin satelit și îi suna pe managerii lui o dată pe săptămână, pentru a obține rapoarte despre noile produse și proceduri pe care le aplicau. Era un lider dispus să lucreze, ai cărui directori executivi aveau salarii mai mici decât la cele mai multe companii. Însă le-a oferit acestora și tuturor angajaților săi ocazia de a deține acțiuni la corporație, și astfel mulți dintre ei s-au îmbogățit. Spunea că a descoperit devreme că era bogat atunci când îi îmbogățea pe alții. E o filosofie de viață foarte bună. Va funcționa pentru fiecare dintre noi.

O conferință de afaceri e o întrunire la care toată lumea spune că nimic nu e pe gratis în timp ce tocmai ia masa pe gratis.

Există mai multe căi?

Eșecul nu înseamnă neapărat sfârșitul drumului. De multe ori este doar începutul unei călătorii noi și mai incitante.

Cu câteva luni înainte de moartea ei prematură, mă uitam la fiica mea Suzan în oglinda retrovizoare în timp ce mergeam spre birou. Suzan lucra alături de mine la rubrica mea din ziar și, la rândul ei, se îndrepta spre birou. Un minut mai târziu m-a depășit fiindcă era pe banda rapidă din centru, iar eu mă aflam pe banda lentă din dreapta. După scurt timp, a fost rândul meu s-o depășesc, făcându-i cu mâna și zâmbindu-i. După câteva străzi m-a depășit din nou. Avea un zâmbet larg pe față, părând a spune: „Vezi, tati, până la urmă

tot banda din centru e cea mai bună.” Dar triumful ei a fost de scurtă durată: după alte câteva străzi am depășit-o.

Eram la doar câteva străzi distanță de birou și șoseaua era aglomerată. Suzan a ratat întoarcerea și s-a grăbit să mi-o ia înainte după ce am trecut colțul ca să mă îndrept spre birou. Tocmai când parcam la locul meu, Suzan – care o luase pe calea mai lungă, dar mai rapidă – parca și ea la locul ei.

Primul mesaj este că n-ar trebui să ne facem griji dacă ne-o ia cineva înainte, indiferent dacă se întâmplă pe șosea sau în viață. În peisajul veșnic schimbător al vieții, soarele strălucește o vreme deasupra cuiva, apoi luminează pe un altul.

Al doilea mesaj este că uneori calea cea mai scurtă sau mai ușoară nu este neapărat cea mai bună sau cea mai rapidă. Deseori trebuie să facem ocoluri ca să ajungem la destinație. Dacă Suzan ar fi încercat să întoarcă de pe banda din centru, ar fi putut fi catastrofal. Dar fiindcă a fost flexibilă și dispusă să facă un ocol, a ajuns exact la momentul plănuirii. Al treilea mesaj este că trebuie să fim dispuși și entuziaști să învățăm din succesul altora. Dacă cineva reușește să ne depășească și ajunge înaintea noastră, trebuie să-i spunem: „Excelent! Cum ai făcut?” Gândiți-vă la asta.

A mări salariul celor din congres este ca și cum ați oferi o mărire de salariu căpitanului vasului Titanic după ce a lovit aisbergul. (David Evans)

Perseverența este răsplătită

Perseverența este foarte importantă pentru a obține succesul. Altfel cum ar fi ajuns doi melci pe aici?

Timp de opt ani, tânărul scriitor se zbatu să scrie un număr incredibil de povestiri și articole pe care le-a propus spre publicare – și timp de opt ani au fost respinse. Din fericire, n-a renunțat și va fi întotdeauna recunoscător pentru asta – și alături de el, întreaga Americă.

O mare parte din timpul petrecut în marină l-a dedicat scrierii unui morman de rapoarte de rutină și scrisori. A învățat să se exprime elocvent și totuși concis. După dificultățile din marină, s-a zbatut foarte mult să aibă succes ca scriitor, dar în ciuda celor opt ani și a sutelor de povestiri și articole, n-a reușit să vândă nici măcar una. Însă o dată, un editor a scris o vorbă de încurajare în scrisoarea de refuz. Spunea pur și simplu „Bună încercare”.

Cred că veți fi de acord cu mine că pentru majoritatea acest mic comentariu nu ar fi un îndemn prea puternic, dar tânărului scriitor efectiv i-au dat lacrimile. Primise noi speranțe și a continuat să persevereze. Nu avea de gând să renunțe. În cele din urmă, după ani îndelungați de efort, a scris o carte care a avut o influență profundă asupra întregii lumi și l-a ajutat să devină unul dintre cei mai importanți scriitori ai anilor 1970. Este vorba despre Alex Haley și romanul său *Roots (Rădăcini)*, a cărui ecranizare a devenit unul dintre cele mai vizionate seriale de televiziune din toate timpurile.

Mesajul este clar: Dacă aveți un vis și credeți cu adevărat că aveți posibilitatea de a-l transpune în realitate, urmați-l; nu vă dați bătut. Cine știe? Poate la următorul vostru efort cineva va spune: „Bună încercare.” Aceasta poate fi toată încurajarea de care aveți nevoie. Rețineți: succesul poate fi chiar după colțul străzii, după următorul deal sau după următorul efort.

Am îndeplinit toate condițiile pentru o promovare. Am făcut atâtea mișcări laterale încât sunt alături de mine. (Money and Business)

Se poate întâmplă orice – și adeseori chiar se întâmplă

Criticul sesizează o problemă pentru a o scoate în evidență și a-și dovedi autoritatea sau competența. Antrenorul vede o problemă pentru a lucra asupra ei și a o rezolva.

FRED SMITH

Unul dintre clișeele din atletismul profesionist este că într-o anumită zi, într-un anumit oraș, o echipă de atletism o poate învinge pe o alta. Poziția echipelor în acel moment pe lista de câștiguri și pierderi nu prea are importanță. Acest lucru e la fel de adevărat în competițiile individuale la care participă jucători talentați și hotărâți să dea tot ce e mai bun în ei.

Kathy Horvath avea toate motivele pentru a crede că va pierde în fața Martinei Navratilova pe 28 mai 1983. Kathy era cotate a patruzeci și cincea din lume; Martina era considerată jucătoarea numărul unu, câștigase 36 de meciuri și întregul an nu pierduse niciun meci. Recordul ei din 1982 fusese de 90 de victorii, cu numai 3 înfrângeri – în fața unor jucătoare foarte bine cotate ca Chris Evert Lloyd și Pam Shriver. În plus, Kathy Horvath avea doar 17 ani și urma să joace în fața a 16.000 de oameni.

Așa cum se întâmplă adesea în asemenea meciuri, Kathy a început în forță și a câștigat primul set cu 6 la 4. Martina a ripostat fulgerător în serul al doilea și pur și simplu și-a spulberat adversara, câștigând cu 6 la 0. Au început ultimul set și rezultatul meciului era pe muchie de cuțit. Scorul era egal – 3 la 3 – cu Martina la serviciu. Spre surprinderea tuturor, neînsemnata Kathy a câștigat setul și meciul. Cineva a întrebat-o care a fost strategia ei și Kathy a răspuns: „Am jucat ca să câștig.”

E un lucru semnificativ. Foarte mulți oameni joacă pentru a nu pierde; Kathy Horvath a jucat pentru a câștiga. Vă îndemn să-i urmați exemplul.

Managerul de baseball Casey Stengel către aruncătorul Joe Caragiola: „Joe, când îi vor numi pe toți marii aruncători, tu să fii acolo și să ascuți.”

Evenimentele importante nu primesc întotdeauna o atenție pe măsură

**A face lucruri obișnuite într-un fel deosebit îți va
asigura un viitor deosebit.**

Majoritatea știu că pe 8 octombrie 1871 la Chicago a izbucnit un incendiu, care a înghițit peste 200 de vieți și a distrus peste 17.000 de clădiri. S-a vorbit foarte mult despre acest lucru și s-a făcut cel puțin un film despre incendiul din Chicago – ca să nu mai vorbim despre sutele de articole și miile de mențiuni la știri.

Dar mulți oameni nu știu că pe 8 octombrie 1871 a izbucnit un incendiu și la Peshtigo, în statul Wisconsin. Această vâlvătaie a înghițit 1.500 de vieți și a distrus 1,28

milioane de acri de pădure. Bineînțeles, știrile zilei erau concentrate pe Chicago și împrejurimi, pe când Peshtigo era un oraș mic și puțin cunoscut. Prin urmare, nu prea i s-a dat atenție. Cred că suntem cu toții de acord că incendiul din Peshtigo a fost un eveniment important, dar cum n-a avut parte de publicitate, foarte puțini oameni sunt la curent cu el.

Așa se întâmplă de multe ori în viață. De exemplu, maica Tereza e binecunoscută în lumea întreagă pentru faptele ei incredibile și pentru dăruirea ei în a-i ajuta pe cei neajutorați. Nu o preocupa publicitatea și apăsarea în public doar pentru a-i încuraja pe oameni să-și aducă contribuția la cauza atât de dragă ei. Practic mii de oameni fac lucruri importante în fiecare zi pentru a ajuta un vecin, un om fără adăpost sau pe cei care nu au cu ce-și încălzi locuința sau ce pune pe masă. Acești îngeri tăcuți ai milei fac aceste lucruri pentru că vor să le facă și pentru că se consideră susținătorii semenilor lor. Bucuria și satisfacția de a face ceva fără a se gândi la recunoaștere, recompense sau a primi ceva în schimb reprezintă toată răsplata pe care o doresc acești eroi anonimi. Faptele lor bune sunt născute din altruism. Fără ei, cine știe care ar fi starea de lucruri în această lume? Cu siguranță, eu nu știu, dar vă pot garanta un lucru – ar fi mult mai rău decât este. Creați o schimbare în viața altora și asta va crea o schimbare în viața voastră.

Politicienii care vă promit că vor umbla câini cu covrigi în coadă vor folosi aluatul vostru.

Negocieri câștig-câștig

Tactul este arta de a te face ascultat fără a-ți face un dușman.

Practic orice activitate implică aptitudini de vânzare sau de negociere. E mai simplu să negociem dacă ne simțim tari pe poziție, având o încredere absolută în produsul nostru. De asemenea, este bine să avem un as în mânecă (o chichiță cu care să-i dăm gata), care ne permite să influențăm pozitiv cealaltă parte.

Îmi place o poveste relatată în cartea *Personal Selling Power (Forța personală în vânzări)*. Când automobilele Renault fabricate în Franța au fost trimise în Japonia, japonezii au cerut ca fiecare mașină să fie examinată individual. Pe de altă parte, francezii au permis accesul automobilelor japoneze la ei în țară pe baza unor inspecții ale tipului: un vehicul ales la întâmplare le reprezenta pe toate celelalte de aceeași marcă. Nu mai e nevoie să spun că nu era o înțelegere echitabilă.

Președintele francez François Mitterand nu a depus o plângere. Însă a ordonat ca toate aparatele video japoneze să fie examinate separat. De asemenea, a insistat ca importul acestora să se efectueze printr-un port din sudul Franței, în port se aflau doi inspectori vamali cu mișcări lente, care fuseseră însărcinați să examineze minuțios zecile de mii de aparate video japoneze care umpleau rapid docul. Guvernul japonez a înțeles curând că zidurile construite de ei și cele construite de francezi ca răspuns îi costau o grămadă de timp și de bani pe cetățenii ambelor țări. După o scurtă negociere, automobilele Renault au început să pătrundă în

Japonia într-un ritm mult mai rapid, iar francezii au revenit la ritmul normal de import al aparatelor video la ei în țară.

După câte știu, nu s-au făcut niciun fel de amenințări sau vâlvă în presă. Francezii au luat atitudine în liniște, iar japonezii au luat măsuri rapid. Negocierile au fost abile și ambele părți au avut de câștigat. Rețineți această lecție de viață fundamentală: Dacă puteți aranja o tranzacție sau o înțelegere din care să câștige ambele părți, aceasta va servi intereselor pe termen lung ale amândurora.

Secretarul adunării: „Pentru a ne asigura de atenția dvs. totală, la sfârșitul întrunirii îl voi anunța pe cel care va ține socoteala minutelor.”

„...A-i ajuta pe alții...”

Nici un om ocupat cu un lucru foarte dificil și pe care îl face foarte bine nu-și poate pierde respectul față de sine.

GEORGE BERNARD SHOW

Mi-am construit viața și afacerea pornind de la o concepție, și anume: în viață poți avea tot ceea ce vrei dacă ajuți suficienți oameni să obțină ceea ce vor. Sam Walton o spune în felul următor: „Am aflat repede că atunci când îi îmbogățesc pe alții, mă îmbogățesc pe mine.” Organizația cercetașilor îi învață pe tineri, printre altele, să facă o faptă bună în fiecare zi. Acum nu demult, am avut ocazia de a ajuta o femeie incapabilă fizic să-și ridice geanta și să o pună pe compartimentul de sus în avion. Nu mai înceta cu mulțumirile, iar eu i-am spus, râzând: „Asta mi-a oferit șansa să-mi fac fapta cea bună pe ziua de azi, așa că eu vă

mulțumesc”. Acea faptă bună a zilei se trage din cele învățate pe când eram cercetaș. Din când în când, mai aud această vorbă de la oameni din țară. E o filosofie magnifică.

Unul dintre cele mai misterioase lucruri din viață este că atunci când faci ceva bun pentru altcineva, fără să te gândești la recompense, ajungi să te bucuri de binefaceri importante. Din punct de vedere științific, când faci un lucru bun, creierul este inundat cu serotonină, un neurotransmițător care-ți dă senzația de bine și te ajută să te umpli cu energie – deci jurământul cercetașilor e cum nu se poate mai valabil. Un studiu din *Psychology Today* a relevat faptul că oamenii activi în sânul comunității, care fac anumite lucruri pentru cei ce nu le pot face singuri, primesc multă energie din punct de vedere fiziologic și pot dobândi mai multe succese în cariera lor.

Sunt sigur că un copil de 13 ani care depune jurământul cercetașilor nu e conștient de toate aceste lucruri, dar asta nu reduce cu nimic beneficiile de care se bucură un cercetaș pentru faptele bune de fiecare zi. Cred că nu mai e nevoie să spun că munca de cercetaș îmi place enorm – și cred că și vouă.

O femeie către o prietenă: Încă mai lucrăm la pregătirile de nuntă. Eu vreau nuntă și el nu.” (H. Bosch)

A răspunde sau a reacționa

Am descoperit că bărbații și femeile care au ajuns în vârf au fost cei care s-au implicat în ceea ce aveau de făcut cu toată energia, entuziasmul și sârguința lor.

HARRY TRUMAN

A răspunde la evenimentele din viață e un lucru pozitiv, iar a reacționa la ele e ceva negativ. Exemplu: Te îmbolnăvești și te duci la doctor. Probabil că după ce te examinează îți va da o rețetă, cu instrucțiuni de a reveni peste câteva zile. Dacă la a doua vizită doctorul dă din cap și spune: „Se pare că organismul dvs. reacționează la medicament; va trebui să-l schimbăm”, probabil vei deveni puțin nervos. Însă dacă doctorul zâmbeste și spune: „Arătați grozav! Organismul dvs. răspunde la medicament, te vei simți ușurat. Da, e bine să răspunzi la evenimentele din viața ta. Însă a reacționa față de aceste evenimente este un lucru negativ – și asta e rău. Următorul exemplu demonstrează acest fapt.

Astăzi, piața locurilor de muncă e foarte agitată și multe persoane își pierd slujba din cauza reducerilor de personal, a fuzionărilor și a preluărilor de companii. Aceasta creează oportunități nebănuite pentru mulți oameni. Un aspect pozitiv al acestei tendințe este că în ultimii cinci ani, conform *Wall Street Journal*, au fost puse pe picioare peste 15 milioane de afaceri noi, dintre care peste jumătate de către femei. Foarte puține dintre femei aveau aptitudini comercializabile și toate se confruntau cu mari dificultăți financiare. Majoritatea afacerilor create erau afaceri „bazate pe încredere”, adică femeile strângeau banii înainte de a livra bunurile sau serviciile. În revistă se spune că practic niciuna dintre femei n-a fost pusă sub urmărire sau întemnițată pentru incapacitatea de a răspunde acestei încrederi. Foarte interesant!

Multe dintre aceste afaceri noi – poate chiar majoritatea – n-ar fi fost inițiate dacă în viața oamenilor n-ar fi apărut un eveniment nefericit. Când aceste evenimente au apărut și nevoile au devenit evidente, femeile au ales să răspundă și,

aproape fără nicio îndoială, cele mai multe dintre ele acum o duc mai bine decât înainte de „tragedie”.

Mesajul este limpede: Dacă răspundeți la evenimentele din viață în loc să reacționați, aveți mai multe șanse să dobândiți succesul.

Femeia către o vecină: „Am cea mai minunată rețetă de carne! Ajunge să-i vorbesc soțului despre ea și el spune: «Hai să mâncăm în oraș.»”

St. John's – un colegiu care funcționează

Poți recunoaște un om deștept după răspunsurile lui.

Poți recunoaște un om înțelept după întrebările lui.

NAGUIB MAGFOUZ

La colegiul St. John's învață circa 400 de studenți care asistă la cursuri în campusurile din Annapolis, Maryland și Santa Fe, New Mexico. Administratorii au strania idee că unii scriitori și unele cărți sunt mai bune decât altele, așa că în loc să-i lase pe elevi să aleagă, servesc la toată lumea același meniu – greacă, franceză, muzică, matematică și științe, în cadrul unei diete de patru ani cu cărți de seamă ale lui Platon, Dante, Bacon, Hume, Kant, Kierkegaard, Einstein, W. F. B. Du Bois și Booker T. Washington.

Conform unui articol din *American Way Magazine*, colegiul St. John's respectă concepția medievală cum că întreaga cunoaștere este una singură și ideea omului renescentist cum că o persoană bine educată știe multe despre o mulțime de lucruri. Și mai ciudat este faptul că nu există examene de absolvire, nici instruire profesională, foarte puține concursuri de atletism între colegii, nu există fraternități și

foarte puțini superiori aleși. Faptul și mai neobișnuit este că toți profesorii de la St. John's sunt pregătiți să predea toate disciplinele, de la geometria lui Euclid la politica lui Machiavelli și la mecanica cuantică a lui Heisenberg.

St. John's îi obligă pe studenți să-și asume o responsabilitate majoră pentru educația lor. Cursurile sunt în cea mai mare măsură deschise discuțiilor și fiecare student poate să-și exprime părerea, să enunțe idei și să stimuleze gândirea. Credința lor este că nu învățăm lucrurile singuri, ci împreună. Cărțile pe care le folosesc sunt extrem de dificile și se practică metoda de „a-i folosi pe ceilalți studenți din clasă ca să te ajute să le înțelegi”.

Întrebare: Funcționează? Răspuns: Da. 70% dintre absolvenți urmează studii postuniversitare în decurs de cinci ani de la absolvire, iar școala se situează pe locul cinci la nivel național în ceea ce privește numărul de absolvenți care își iau doctoratul în științe umaniste. Circa 19% dintre absolvenți devin profesori sau administratori. 27% își aleg profesii cum ar fi în guvern, în administrație publică, calculatoare, inginerie și așa mai departe. Alți 20% își croiesc cariere în afaceri și în finanțe, 8% în drept și aproape 7% îmbrățișează profesii din domeniul medical și al sănătății.

Se pare că St. John's e pe drumul cel bun. Poate că și alte școli ar trebui să-i urmeze exemplul.

A asculta un politician e ca și cum ai mânca spaghetti. Poți să tai de oriunde și sunt tot spaghetti.

Fii recunoscător pentru problemele tale

Singura cale de a merge la vale este în josul dealului.

Deseori avem de-a face cu oameni care se plâng de încercările și suferințele vieții de zi cu zi. Pentru ei, însăși viața pare să fie o mare problemă. Aș vrea să vorbesc despre această atitudine cu o abordare realistă și de bun simț. Dacă n-ai avea probleme la slujbă, probabil că șeful tău ar angaja o persoană mult mai puțin capabilă decât tine pentru treburile de rutină care nu cer multă gândire. În lumea afacerilor, cei capabili să rezolve probleme complexe sunt cei mai valoroși pentru șefii lor.

De multe ori, problemele cu care ne confruntăm ne obligă să progresăm și să devenim mai capabili. Alergătorul care se antrenează pentru proba de o milă de la Olimpiadă alergând în josul dealului nu va avea nicio șansă să câștige medalia. Alergătorul care se antrenează alergând în susul dealului are șanse mult mai mari să dobândească viteza, rezistența psihică și răbdarea necesare pentru a câștiga medalia.

Cel mai bun lucru care i s-a întâmplat vreodată boxerului Gene Tunney a fost faptul că și-a rupt ambele mâini în ring. Antrenorul său a crezut că nu va mai putea lovi niciodată îndeajuns de tare pentru a fi campion la categoria grea. Însă Tunney a decis că va deveni boxer științific și va câștiga titlul ca boxer, nu ca bătăuș. Istoricii boxului vă vor spune că a devenit unul dintre cei mai buni boxeri care au luptat vreodată. De asemenea, vă vor spune că n-ar fi avut nicio șansă să-l învingă pe Jack Dempsey, considerat de mulți drept cel mai mare maestru al loviturilor din istoria boxului de categorie grea, dacă s-ar fi bazat numai pe lovituri. Tunney n-ar fi ajuns niciodată campion dacă nu și-ar fi rupt mâinile.

Mesajul: Data viitoare când vă confrunțați cu o ascensiune, un obstacol sau o problemă dificilă, zâmbiți și spuneți „Iată șansa mea de a progresa.”

Faptul că în lumea asta există o mulțime de cartofori dovedește un lucru: bărbații și femeile sunt singurele animale care pot fi jupuite de mai multe ori.

Câți ani ai?

Cea mai bună cale de a face față schimbării este să o crești.

ROBERT DOLE

Probabil cunoașteți oameni de 40 de ani care sunt „bătrâni” și oameni de 70 care sunt „tineri”. Spun aceasta deoarece cred că majoritatea cititorilor acestei cărți au încredere în Dicționarul Noah Webster din 1828. În dicționar se face nu o dată referire la calendar sau la numărul de aniversări al cuiva. Cuvântul *bătrân*⁸ este definit ca „ieșit din uz; care aparține trecutului; jerpelit; perimat”. Nu-mi pot imagina că ați apela la vreunul din aceste adjective pentru a descrie felul în care percepeți viața.

În dicționarul Webster, cuvântul *tânăr* este definit astfel: „cu trupul, mintea sau sufletul plin de prospețime tinerească”. Aceasta e definiția care îmi place cel mai mult și, cu riscul de a părea lipsit de modestie, cred că mă descrie pe mine și felul în care percep viața.

Ralph Waldo Emerson a observat că „începem să numărăm anii cuiva abia atunci când nu mai e altceva de numărat”. Îmi place foarte mult eroul Caleb din Vechiul Testament, care la 85 de ani a cerut să i se încredințeze

⁸ Old (engl.) = „bătrân” și „vechi”

vârful de munte unde trăiau giganții. Credea că îi poate alunga și a afirmat că se simte la fel de viguros și sănătos ca la 40 de ani. Se pare că avea dreptate fiindcă n-a mai rămas niciunul dintre giganții de trei metri înălțime.

Cineva a remarcat că „o bătrânețe plăcută este răsplata unei tinereți bine trăite”. Aceasta se leagă de spusele psihiatrului Smiley Blanton: „N-am întâlnit niciun caz de senilitate, indiferent de vârstă, atâta vreme cât respectivii și-au menținut un interes activ față de alte ființe umane și față de alte lucruri decât propria persoană.” După părerea mea, bazată și pe alte surse, n-aș merge chiar atât de departe, dar cred că, de exemplu, boala Alzheimer e o maladie fizică, în timp ce senilitatea, în multe cazuri, este rezultatul direct al unui lung șir de alegeri greșite.

Respectați niște reguli de viață sănătoase și faceți în fiecare zi exerciții fizice. Continuați să învățați lucruri noi, hrăniți-vă mintea întreaga viață cu gânduri bune, curate, pure, puternice și am convingerea că veți trăi bine și veți termina cu bine.

Nu critica greșelile partenerului. Tocmai acestea l-au împiedicat să-și găsească un partener mai bun.

Vești bune în ziar

Obstacolele sunt lucrurile pe care le vedem când ne pierdem din vedere scopurile.

De-a lungul anilor, am auzit mulți oameni comentând faptul că nu mai citesc demult ziarul. Ei susțin că sunt prea multe vești proaste și insuficiente vești bune. De aceea, am fost impresionat când agențiile de presă AP și UPI au

transmis niște istorisiri impresionante despre doi oameni neobișnuiți.

Associated Press a transmis povestea unei fete pe nume Dung Nguyen. Când a sosit în Statele Unite din Vietnam, știa un singur cuvânt în engleză. Opt ani mai târziu, a absolvit liceul din Pensacola, Florida. Realizările ei au fost atât de remarcabile încât președintele a sunat-o ca s-o felicite. Telefonul primit a impresionat-o, dar și mai tare au impresionat-o oportunitățile pe care i le-a oferit America.

United Press International a transmis o poveste diferită, dar la fel de interesantă și încurajatoare despre Geraldine Lawhorn. Geraldine era una dintre mai vechile absolvente ale Universității Northeastern Illinois. Lucrul neobișnuit în ceea ce o privește pe Geraldine este că nu vede și nu aude. De fapt, a fost a șasea persoană incapabilă să vadă sau să audă care a absolvit colegiul. Când a fost întrebată în legătură cu realizările ei remarcabile, Geraldine a răspuns: „Toți avem aceleași scopuri, dar trebuie să mergem pe căi diferite.”

A-ți stabili scopuri este un lucru foarte personal și ceea ce funcționează pentru tine e posibil să nu funcționeze pentru un altul. Dar principiul care a funcționat pentru Dung Nguyen și Geraldine Lawhorn va funcționa pentru tine sau pentru oricine altcineva. N-au renunțat. Cele două femei au văzut în problemele lor niște provocări și oportunități. Cel mai interesant lucru în legătură cu povestea lor este că și tu poți ajunge în vârf, urmându-le exemplul.

O întrebare de la un test de inteligență la care au fost supuși un bancher, un electrician și un politician: „Ce termen veți utiliza pentru a descrie problema ce apare când ieșirile depășesc intrările?” Bancherul scrisese „Descoperire de cont”,

electricianul scrise „Suprasarcină”, iar politicianul răspunse: „Problemă? Care problemă?”

„Nici nu te gândi”

Felul în care joacă oamenii ne spune ceva despre caracterul lor. Felul în care pierde ne spune totul.

În cei doi ani și jumătate pe care i-am petrecut în vânzări am trecut numai prin vârfuri și căderi – cu foarte puține vârfuri. În fiecare an, în ultima săptămână din august, firma noastră organiza o săptămână națională „de forță” unde eram încurajați să nu facem altceva decât să vindem, să vindem și iarăși să vindem. Aceasta s-a dovedit a fi o experiență care mi-a schimbat viața.

În cursul primei săptămâni „de forță”, după ce în sfârșit mi-am intrat în ritm, am vândut de peste două ori și jumătate mai mult decât am vândut vreodată într-o săptămână. La sfârșitul săptămânii, m-am dus la Atlanta, Georgia, ca să-mi petrec noaptea la Bill Cranford, cel care mă adusese în afacere. Am ajuns la 3 dimineața și în următoarele două ore și jumătate i-am povestit lui Bill toate detaliile minunatei săptămâni petrecute – o descriere non-stop, cuvânt cu cuvânt, a fiecărei convorbiri telefonice pe care o avusesem. Bill zâmbea răbdător, dădea din cap și zicea „Foarte bine! Foarte bine!”

Pe la 5 și jumătate, mi-am dat seama că eu nici măcar nu-l întrebasesm pe Bill cum o mai duceau el și afacerea lui. M-am simțit îngrozitor de jenat. Am spus: „Bill, îmi pare rău! Am vorbit numai despre mine. Tu ce mai faci?”

Bill spuse cu bunăvoință, așa cum numai el putea s-o facă: „Zig, nu te gândi la asta! Oricât ai fi tu de mulțumit de

rezultatele din săptămâna asta, nu ești nici pe departe atât de mândru ca mine. Vezi, eu te-am recrutat, te-am învățat lucrurile de bază, te-am încurajat când te simțeai descurajat, te-am sfătuit și te-am urmărit cum te dezvolți și te maturizezi Zig, nu vei ști cum mă simt până când nu vei simți bucuria de a învăța, a instrui și a ajuta să se dezvolte pe altcineva căruia îi merge bine.”

Privind în urmă, îmi dau seama că acesta a fost momentul în care am început să-mi dezvolt concepția pe baza căreia mi-am clădit viața și cariera – și anume că în viață poți avea tot ce vrei dacă ajuți suficienți oameni să obțină ceea ce vor. Încercați să aplicați această filosofie. Funcționează, fiindcă este regula de aur spusă sub o altă formă.

Lucrurile se schimbă. Un băiat veni acasă și îi spuse tatălui că e pe locul doi în clasă. Primul loc fusese câștigat de o fată. „Fiule”, spuse tatăl, „doar n-o să te lași învins de o biată fată.” „Vezi tu, tati, fetele astea nu mai sunt nici pe departe așa de biete cum erau odată.” (Executive Speechwriter Newsletter)

Găsește ceea ce e bun

O greșală: Un eveniment care încă nu e pe de-a-ntregul în avantajul tău.

EDWIN LAND

Franklin Holmes este un capelan voluntar care lucrează în închisori din Tennessee, Georgia și Florida. Folosind o pagină din cartea mea *See You at the Top (Ne vedem în vârf)*,

Holmes predă un program despre importanța faptului de a căuta binele în orice situație. Într-un mod absolut incredibil, bărbații și femeile din închisori au găsit peste 30 de lucruri

care le plac în legătură cu locul în care sunt înțemnițați. Nu le place să fie închiși, dar asta e situația și înțeleg că aceasta e cea mai bună metodă de a-și face șederea suportabilă și chiar folositoare.

Iată o parte a listei cu lucrurile care le plac:

1. Programul de autoajutorare, programele de biserică și studiile asupra Bibliei care le sunt oferite.
2. Să meargă afară să lucreze.
3. Magazinul și biblioteca închisorii.
4. Curtea, unele alimente și gimnastica.
5. Faptul că pot merge la capelă și să se bucure de pace și liniște.
6. Filmele din weekend și unii dintre ofițerii de pază.
7. Să primească stimulente scrise și posibilitatea de a fi remarcați.
8. Faptul că au timp să-și dea seama unde au greșit și că își pot folosi timpul în mod înțelept.
9. Faptul că nu sunt încuiați tot timpul în dormitoarele lor.
10. Capacitatea de a lucra asupra atitudinii lor și de a-și dezvolta credința.
11. Posibilitatea de a lucra asupra scopurilor și relațiilor.
12. Faptul că „își petrec timpul” și nu „timpul îi petrece pe ei”.
13. Sarcinile pe care le primesc, ce includ libertate și flexibilitate.
14. Faptul că închisorile se află în munți și pe dealuri.
15. Cărțile din bibliotecă și să aibă la dispoziție ziarul local.
16. Faptul că au cu cine să se sfătuiască, vizitele și pachetele de acasă.
17. Haine noi și posibilitatea de a face modificări.

18. Acces la servicii medicale și stomatologice.
19. Programele de instruire, de vizite și de stimulare.
20. Acces la o bibliotecă de legi actualizată.

Acești oameni pot găsi 38 de lucruri care le plac în legătură cu locul în care sunt întemnițați. Desigur, și noi putem găsi multe lucruri care ne plac cu privire la cine suntem, ceea ce facem, locul în care trăim, oamenii alături de care trăim, oportunitățile pe care ni le oferă viața. Încercați să găsiți pretutindeni binele și viața voastră va fi cu mult mai fericită.

Dacă speră să reușești în viață, nu uita că printr-un mic efort aici și colo nu vei deveni un expert.

Stresul – bun sau rău?

Dacă e folosit corespunzător, un anumit grad de stres poate fi în avantajul nostru.

După dicționarul Noah Webster din 1828, stresul înseamnă „a forța sau a conduce”; stresul înseamnă „urgență, presiune, importanță”. De asemenea, este „focalizare, concentrare a atenției, evidențiere”. Examinând întreaga definiție din dicționar, ajungem la concluzia că stresul poate fi ceva bun sau rău. Dacă suntem prea stresați, ne pierdem somnul, devenim nervoși și iritabili și putem face hipertensiune arterială. Dacă nu simțim niciun fel de stres, e posibil să nu dăm nicio importanță la ceea ce facem. Asta poate fi la fel de rău ca stresul în exces. Se pare că în ceea ce privește stresul, cheia este o viață echilibrată.

Cum înfruntăm situațiile relativ stresante (o creștere temporară a volumului de sarcini de îndeplinit, o mică descoperire de cont la bancă, mașina care ne amenință cu o reparație etc.) și cum menținem stresul la nivelul potrivit? În această privință, sentimentele noastre sunt foarte importante. Cei mai mulți dintre noi își dau seama când se simt prea stresați, așa că haideți să examinăm câteva metode pentru a reduce stresul când suntem confrunțați cu situații ce implică un grad relativ scăzut de stres.

Trebuie să identificați cauza stresului. E vorba de o neînțelegere cu un coleg sau cu un membru al familiei? E vorba de faptul că vă implicați atât de mult în responsabilitățile voastre, încât vă pierdeți perspectiva asupra tuturor fațetelor unui stil de viață echilibrat? În acest caz, ce e de făcut? În primul rând, dacă aveți probleme cu o persoană, faceți-vă timp să stați de vorbă. Încercați să vă puneți în pielea celuilalt. Dacă ați greșit, recunoașteți și cereți-vă iertare. N-o să vă cadă rangul. Veți câștiga respect fiindcă ați recunoscut că astăzi sunteți mai înțelepți decât ieri. În al doilea rând, căutați o supapă. Faceți-vă timp pentru voi chiar și numai câteva minute. Câteva momente liniștite de lectură, o plimbare plăcută, câteva clipe de relaxare sau o schimbare de decor pot face minuni. Urmăriți acești pași pentru a vă elibera de stres.

În 1492, Columb nu știa încotro merge, era însoțit de un echipaj răzvrătit și toți banii săi erau împrumutați. Astăzi ar fi un candidat politic. (Orben – „Current Comedy”)

S-a pregătit pentru succes, nu pentru eșec

Când (nu dacă) apar necazuri și probleme, nu uita că singura cale de-a ajunge în vârf este să o iei prin vale.

Una dintre persoanele mele preferate și cu siguranță unul dintre cei mai mari maeștri americani în arta comunicării este Neal Jeffrey. În 1974, Neal, jucând pe poziția de fundaș, a adus victoria echipei Baylor Bears în campionatul Southwest Conference. Astăzi vorbește multor organizații de tineret, precum și oamenilor de afaceri adulți. Este cu adevărat unul dintre cei mai spirituali, mai sinceri și mai capabili oratori pe care i-am auzit vreodată. Lucrul interesant este că Neal se bâlbâie. Însă el a ales să facă din asta un avantaj și nu o problemă.

Acum gândiți-vă la cele abia citite. Pentru cei mai mulți, un fundaș de mare succes și un orator public sunt două lucruri complet diferite. Neal Jeffrey a transformat un lucru negativ într-unul pozitiv. După ce vorbește câteva minute, spune audienței că în cazul în care n-a observat, e bâlbâit. Apoi, cu un zâmbet larg, continuă: „Uneori mă intimidiez puțin. Dar nu vă faceți griji. Vă garantez că se va întâmplă ceva!” Invariabil, audiența răspunde cu entuziasm.

Neal este exemplul clasic al unui om deosebit care a ales să transforme un obstacol într-un avantaj. Obstacolul l-a obligat pe Neal să fie mai creativ și să citească, să cerceteze și să studieze pentru a-și transforma pasivul în activ într-un mod cât mai eficient. Rezultatul: s-a pregătit pentru succes, nu pentru eșec. Nu a devenit mai bun în ciuda bâlbâielii, ci datorită ei. Neal a atins și continuă să atingă noi obiective în toate domeniile vieții sale. Cred că și tu poți face același lucru.

Cu toții avem probleme care ne pot trage înapoi sau ne pot propulsa înainte. În cele mai multe cazuri, alegerea ne aparține. Așa că recunoașteți-vă și evaluați-vă piedicile sau pasivele, apoi găsiți o cale de a le transforma în active.

Profesorul: „Greg, spune colegilor ce este un compromis.”

Greg: „Un compromis este o înțelegere din care doi oameni obțin ceea ce nu a dorit niciunul.”

P. S. V.

Două metode sigure de a da greș: gândiți fără să acționați sau acționați fără să gândiți.

Când mi-am început cariera în vânzări, unul dintre primele lucruri pe care le-am învățat a fost „Păstrează Simplitatea, Vânzătorule”. Comunică astfel încât mesajul tău să fie cât se poate de limpede. Dacă mesajul nu este clar, potențialul client se simte derutat și o persoană în derută rareori trece la acțiune.

Acest sfat este valabil în orice domeniu. De exemplu, pentru cursele de maraton astăzi se folosesc psihologi ai sportului, regimuri de antrenament computerizate și pantofi de sport speciali. Poate că toate sunt necesare pentru a câștiga cursa. Nu spun că aceste lucruri ar fi fără folos, dar Toshihiko Seko n-a avut nevoie de ele pentru a câștiga maratonul de la Boston.

Am fost peste măsură de impresionat când Seko a câștigat maratonul de la Boston din 1981. Programul său de antrenament era simplitatea întruchipată și Seko îl descrie în câteva cuvinte: „Alergam 10 kilometri dimineața și 20 seara.” În acest moment probabil vă gândiți: *Trebuie să fie o*

capcană! Dar acest plan i-a permis să-i întreacă pe cei mai mari, mai rapizi și mai înzestrați alergători din lume. Când i s-a spus că planul lui pare prea simplu față de planurile celorlalți maratonisti, Seko a răspuns: „Planul este simplu, dar eu l-am urmat în fiecare zi, 365 de zile pe an.” Simplu? Da. Ușor? Nu.

Am convingerea că motivul pentru care majoritatea oamenilor nu-și ating scopurile nu este că planurile lor ar fi prea simple sau prea complicate. Cei mai mulți oameni nu reușesc să-și atingă scopurile fiindcă nu sunt implicați și dispuși să le urmeze.

Multe dintre obiectivele noastre nu necesită planuri detaliate, dar pentru toate e necesar să respectăm planul propus. Planul lui Seko a fost eficient fiindcă l-a urmat în fiecare zi. Ce poate fi mai simplu? Urmați exemplul lui Seko: asigurați-vă că planul pentru atingerea scopurilor voastre e simplu, apoi respectați-l cu atenție.

Înregistrare de pe un automat telefonic de la un magazin universal: „Dacă sunați pentru a face o comandă, apăsați 5. Dacă sunați pentru a face o plângere, apăsați 6-4-5-9-8-3-4-8-2-2-9-5-5-3-9-2. O zi bună.”

Succesul este un parteneriat

Mulți oameni au ajuns mai departe decât au crezut că pot fiindcă altcineva a crezut că ei pot.

Există un clișeu ce spune că în spatele oricărui bărbat de succes se află o soacră uluită. În majoritatea cazurilor, sau chiar în toate, succesul este rezultatul direct al eforturilor

unei persoane și al suportului și încurajării primite din partea altei sau altor persoane.

După cum se spune, atunci când vezi un porumbel pe un stâlp de gard, poți să fii sigur că n-a ajuns acolo singur. Când vedeți o persoană care urcă pe scara succesului și ajunge în vârf, știți că nu a ajuns acolo numai datorită propriilor eforturi. Practic în orice situație, a primit speranță și încurajare de la alții.

Nathaniel Hawthorne este un exemplu bun. Se simțea descurajat și cu inima zdrobită când s-a dus acasă și i-a spus soției sale, Sophia, că era un ratat fiindcă fusese dat afară din slujba sa de la vamă. La auzul acestei vești, ea l-a lăsat perplex printr-o izbucnire entuziastă de bucurie. „Acum”, a spus ea pe un ton triumfător, „poți să-ți scrii cartea!” Hawthorne a răspuns cu o întrebare: „Din ce vom trăi cât timp voi scrie această carte?” Spre surprinderea și încântarea lui, ea a deschis un sertar și a scos de acolo o sumă importantă de bani. „De unde îi ai?” a întrebat el. „Am știut întotdeauna că ești un om de geniu”, i-a spus ea, „și știam că într-o zi vei scrie o capodoperă, așa că în fiecare săptămână am economisit o parte din banii pe care mi i-ai dat pentru gospodărie. Aici sunt destui bani pentru un an întreg.” Încrederea, cumpătarea și planificarea grijulie a soției sale a dat naștere unuia dintre romanele clasice ale literaturii americane – *The Scarlet Letter* (Litera stacojie). Povești ca aceasta sunt cu miile – sau cu milioanele. Sunt lucruri care se întâmplă tot timpul.

Dacă aceasta este și povestea ta, sper să acorzi încrederea celor care v-au sprijinit.

Daca îi punem laolaltă pe toți kongresmenii, vor cântări cam 48.000 de kilograme. Evident, ceva care cântărește 48 de tone nu se poate mișca rapid. (Charlie „Tremendous” Jones)

Automobilul Edsel a fost un succes ieșit din comun

Dumnezeu caută progresul, nu perfecțiunea, așa că obiectivul nostru este să ne perfecționăm, nu să fim perfecți.

Poate vă amintiți că automobilul Edsel produs de Ford Motor Company a fost, din punctul de vedere al numărului de cumpărători, un eșec lamentabil. S-au pierdut zeci de milioane de dolari; mașina a fost ținta a numeroase glume și curând a ajuns în cimitirul mașinilor ratate.

Însă restul poveștii e total diferit. A eșua nu înseamnă să fii învins, ci să renunți. Ford Motor Company – după cum știți – nu a renunțat. De fapt, Edsel a dus la un succes incredibil. Unele din tehnologiile dezvoltate și din studiile care au urmat au permis companiei să fabrice modelul Mustang, care a devenit cel mai bine vândut și mai profitabil automobil al lui Ford până în acel moment. Pe baza studiilor despre Mustang, inginerii au reușit să producă modelul Taurus și timp de mai mulți ani acesta a fost automobilul cel mai bine vândut din America.

Mesajul acestor întâmplări este că atunci când facem o greșală – și asta ni se întâmplă tuturor din când în când – trebuie să ne întrebăm: „Ce putem învăța pentru a transforma acest eșec temporar într-un succes răsunător?” Este începutul lucrurilor mărețe. Nu ne atingem niciodată

adevăratul potențial până când nu suntem supuși încercărilor. În mod tradițional, echipa care urmează calea cea mai grea către Supercupă, care joacă și învinge echipele cele mai dure, este cea care câștiga Supercupa.

Mesajul: Când stați față în față cu dușmanul și vă confrunțați cu un eșec, priviți-l ca pe o experiență din care aveți ceva de învățat. Asta a făcut și Ford. Acesta e motivul pentru care, privind în perspectivă, Edsel a ajuns în cele din urmă un mare succes. Folosiți această abordare și veți transforma „automobilele voastre Edsel” în succese.

Această țară are un grad de urbanizare atât de ridicat încât credem că laptele cu conținut scăzut de grăsimi provine de la vaci care fac gimnastică aerobică. (H. A. O'Rourke)

A transforma tragedia în triumf

Cu toții vom fi judecați într-o zi după felul în care trăim și nu după cât de bine trăim; după măsura în care dăruim și nu după măsura bogăției; după bunătatea adevărată și nu după măreția aparentă.

WILLIAM ARTHUR WARD

Vreme de multe generații din secolele trecute, procedura standard de a forma meșteșugari pricepuți a fost ca tatăl să-și învețe fiii meseria. Aptitudinile necesare pentru o meserie erau transmise din generație în generație. Cu mulți ani în urmă, un cizmar îl învăța pe fiul lui de 9 ani meseria sa, ca să-l pregătească pentru viață. Într-o zi, de pe masa cizmarului căzu un priboi și, din nefericire, îi scoase ochiul băiatului. În lipsa cunoștințelor medicale și a experienței de azi, fiul a ajuns să-și piardă și celălalt ochi.

Tatăl lui l-a dat la o școală specială pentru nevăzători. La acea vreme, elevii erau învățați să citească cu ajutorul unor blocuri mari de lemn sculptate. Blocurile erau greoaie, incomod de mânuit și era nevoie de foarte mult timp să înveți să citești de pe ele. Însă fiul cizmarului nu s-a mulțumit să învețe să citească. Știa că trebuie să fie o cale mai ușoară și mai bună. Peste ani, a conceput un nou sistem de citire pentru nevăzători, care folosea găuri perforate în hârtie. Pentru a-și atinge obiectivul, fiul cizmarului a folosit același priboi din cauza căruia își pierduse vederea. Numele lui era Louis Braille.

Zicala nu și-a pierdut înțelesul: Nu contează ce ți se întâmplă, ci cum răspunzi la ceea ce ți se întâmplă. Îmi place ce a spus președintele Reagan despre primul său mandat: „De când am venit a Casa Albă m-am ales cu două aparate auditive, o operație la colon, cancer de piele, o operație de prostată și am fost împușcat.” S-a oprit. Apoi a zis: „Niciodată nu m-am simțit atât de bine.” Cred că veți fi de acord că atitudinea vă va duce mult mai departe decât deplângerea evenimentelor nefericite din viață. Urmați sfatul lui Hellen Keller, care a spus: „Dacă ceea ce vedeți în față nu e bine, încercați să priviți în sus. Întotdeauna e bine.”

Un navetist către un altul: „De fapt, soacra mea și cu mine avem multe în comun. Amândoi am fi dorit ca soția mea să se fi măritat cu altcineva.” (H. Bosch)

Imposibilul de ieri

Cel mai bun moment pentru a face ceva important este cândva între ieri și mâine.

Îmi amintesc publicitatea care a însoțit fapta lui Edmund Hillary de a fi prima persoană care a escaladat muntele Everest. A devenit o celebritate peste noapte, chiar dacă eșuase la prima încercare și cinci dintre ghizii săi muriseră în munți. Anglia a recunoscut efortul său extraordinar, oferindu-i cea mai înaltă distincție acordată unui străin – titlul de cavaler. Câțiva ani mai târziu, Hillary se afla din nou în articolele de pe prima pagină, când fiul său a urcat pe vârful muntelui Everest și a vorbit cu tatăl său prin radio.

Astăzi, conform spuselor guvernului din Nepal, sunt mulți alpiniști care ajung pe vârful Everest. În realitate, s-a semnalat chiar și un caz-record, când 37 de persoane au atins vârful Everest în aceeași zi. Șapte echipe au ajuns în vârf în decurs de o jumătate de oră și au provocat un „blocaj de circulație”. Da, imposibilul de ieri deseori devine standardul de mâine.

Pe 6 septembrie 1995 a fost doborât unul dintre cele mai rezistente recorduri ale lumii. Vorbesc despre turul de forță „Omul de fier” al lui Lou Gehrig, care a jucat în 2.130 de meciuri de baseball consecutive. S-a crezut că recordul lui Gehrig este de nedoborât, dar Cal Ripken a stabilit un nou record și se străduiește să atingă culmi și mai greu de atins. Un alt record considerat de neînvins era numărul de lovituri primite de Ty Cobb, dar cu câțiva ani în urmă Pete Rose l-a doborât. Astăzi, fete de 12 ani înoată mai repede decât înota Johnny Weissmuller când a câștigat medalia olimpică de aur.

Cei mai mulți dintre noi ne entuziasmăm când citim despre asemenea realizări supraomenești, dar cu mult mai important este să ne doborâm propriile recorduri. Niște note mai bune, un record mai bun la muncă, un record mai bun la capitolul „amabilitate” și o mulțime de alte recorduri vă vor face să fiți mai buni în cel mai important meci – meciul vieții.

Comentatorul de fotbal Jim Tunney spune: „După mine, un fan este un tip care țipă la tine de pe rândul 60 al suporterilor fiindcă ai ratat un apel de oprire în centrul liniei interioare, iar după meci nu reușește să-și găsească mașina în parcare.”

Cum mâncăm un elefant

Când vă confrunțați cu probleme, în loc să vă începeți gândurile și frazele rostite cu „Problema este...”, folosiți „Ocazia de a mă schimba este...” sau „Ocazia de a îmbunătăți este...” sau „Ocazia de a progresa este...”.

Zicala este cunoscută de multă vreme, dar e la fel de adevărată: „Cum mănânci un elefant? Cu înghițituri mici.” La fel de adevărat este că puteți aduce foloase umanității și puteți schimba viața a nenumărați oameni puțin câte puțin.

Una dintre cele mai mișcătoare povești pe care le-am auzit în ani întregi este cea a Oseolei McCarty din Hattiesburg, Mississippi. Are 88 de ani și și-a petrecut întreaga viață spălând, călcând și cârpind haine. Hainele erau purtate la petreceri la care ea n-a participat niciodată, la nunți unde n-a fost invitată a nicicând și la întruniri de absolvire la care n-a avut privilegiul să asiste. Nevoile ei erau extrem de simple. Nu avea nimic împotriva să trăiască într-o casă mică și să facă economii în toate felurile posibile – inclusiv să taie partea din față a pantofilor dacă nu-i veneau. A avut întotdeauna un salariu mic, în general în bancnote de un dolar și în mărunțiș, dar a economisit în mod consecvent și de curând a donat 150.000 de dolari pentru bursele școlare ale studenților de culoare de la Universitatea Southern Mississippi. Impactul pe care l-a avut darul ei a fost

incredibil. A fost desemnată drept persoana cea mai altruistă. Liderii de afaceri din Hattiesburg au pus și ei 150.000 de dolari, iar cei 300.000 de dolari sunt folosiți pentru burse școlare.

Doamna McCarty încă se simte copleșită de atenția cu care o învâluie presa și de numărul celor care trec să o vadă. Are o singură cerință și speranță: că i se va oferi privilegiul să asiste la ceremonia de absolvire a cel puțin unuia din studenții care au urmat facultatea datorita generozității ei. Și-ar fi dorit să fi urmat și ea o facultate, dar spune că a fost întotdeauna „prea ocupată”. Acum speră că aceasta le va permite altora să se bucure de educația de care ea n-a avut parte.

Mesajul: Nu contează ceea ce ai, ci cât de bine folosești ceea ce ai. Vă încurajez să urmați exemplul Oseolei McCarty și să-i ajutați pe alții să aibă succes. Vă veți simți chiar mai bine decât ei.

Anunțul unui psihiatru în ziarul local: „Satisfacție garantată sau boala vi se rambursează.”

E nevoie de curaj

Gândirea negativă poate fi cucerită de gândirea pozitivă, care înseamnă mai mult decât să repeți ca un robot: „Cred că pot”, „Cred că pot”. Înseamnă a explora motivele și a căuta resursele. Înseamnă să știi că ai dreptate. Înseamnă să pui adversitățile în mișcare și să le transformi în avantaje.

Janet Carroll are curaj din belșug, oferă încurajare și prilejul de a se schimba oamenilor din întreaga Americă,

atrăgându-ne atenția asupra eroilor anonimi care de obicei nu sunt recunoscuți, dar se află pretutindeni în jurul nostru, sub cele mai diverse chipuri. Janet Carroll este de asemenea o femeie îndrăzneată, dedicată, plină de imaginație și voință de a merge mereu mai departe.

Ideea ei a fost să aducă în atenția publicului câteva evenimente interesante petrecute la noi în țară. A ales să se concentreze asupra unor oameni liniștiți, care evită publicitatea, dar datorită cărora America este un loc mai bun pentru a trăi. A renunțat la slujbă, a împrumutat 27.000 de dolari pe cărțile de credit și a devenit scenaristul, producătorul, directorul, comerciantul, întreprinzătorul, organizatorul, creatorul și motivatorul programului de televiziune *Eroi anonimi*. Primul ei program a fost transmis pe 23 decembrie 1991 și timp de trei ani a fost vizionat în spațiul de maximă audiență TV, de șase sau șapte ori pe an.

Privind în urmă, Janet Carroll spune că dacă ar fi știut pe vremea aceea ce știe astăzi, probabil că n-ar fi lansat programul. Gândiți-vă care era situația ei: nu avea bani, era o mamă singura, nu avea experiență ca producător de televiziune și a trebuit să înfrunte profesioniștii și oamenii cu bugete nelimitate, care folosesc ultimele tehnologii pentru a-și produce spectacolele.

Impactul pe care l-a avut emisiunea asupra lui Janet și a multor altora a fost semnificativ, inclusiv asupra unui cameraman care a remarcat ca se simte foarte „important” când stă în spatele camerei și filmează oameni importanți. „Dar”, a spus el, „în cazul acestor eroi anonimi recunosc pe deplin că sunt cu adevărat eroi și e un privilegiu pentru mine să îi filmez.” Da, Janet Carroll a fost și este o persoană capabilă să producă o schimbare; la fel sunteți și voi, așa că faceți o schimbare în bine.

Mă gândeam să mă înscriu la un curs de autoafirmare, dar soția mea a spus că nu am nevoie de el (Frank Hughes)

Dacă ai luat o decizie greșită, schimb-o

Dacă ai un vis, trezește-te și urmează-l

Carol Farmer era o profesoară nefericită, care după numai două semestre și-a dat seama că domeniul educativ nu era pentru ea. În ciuda investiției considerabile de timp și efort pentru a deveni profesoară, a recunoscut că aceasta nu era chemarea ei. Dar ce altceva ar fi putut face? Visase întotdeauna să devină designer, așa că și-a propus să-și îplinească acest vis. Un aspect al scopului ei era să câștige mai mulți bani din design în primul an de activitate decât câștiga în învățământ. Când lucrase ca profesoară câștigase 5.000 de dolari. În primul an ca designer a câștigat 5.012 dolari, așa ca și-a atins primul scop.

A acceptat o slujbă la unul dintre clienții ei pentru 22.000 de dolari pe an, de peste patru ori mai mult decât câștiga cu doi ani înainte. La scurt timp după aceea, salariul i-a fost mărit la 35.000 de dolari, dar visurile ei crescuseră și a refuzat oferta, pentru a-și înființa propria companie. În primul an a câștigat peste 100.000 de dolari – de 20 de ori mai mult decât câștigase cu mai puțin de zece ani în urmă și de cinci ori mai mult decât în anul precedent. În 1976, Carol Farmer a fondat compania Doody și în următorii trei ani a încasat peste 15 milioane de dolari. Personalul ei a crescut de la șase la 200 de oameni. A obținut recunoașteri considerabile pentru realizările ei și a împărtășit secretele

succesului său în afaceri studenților de la universitatea Harvard.

Mult prea adesea, oamenii privesc obstacolele ca pe niște bariere și nu ca pe niște oportunități. Carol și-a asumat un risc calculat – ceea ce fac majoritatea oamenilor de succes (e nevoie de curaj pentru a începe, de dăruire pentru a continua și de perseverență pentru a ajunge la destinație). Riscul calculat își are meritele lui, dar aici nu vorbesc despre pariuri. Oamenii de succes nu-și încearcă norocul la întâmplare își calculează șansele, ceea ce a făcut și Carol Farmer. Pe parcurs, a transformat dezamăgirea și nefericirea unei cariere în fericirea, creativitatea și profitul alteia. Vă încurajez să vă alăturați lui Carol Farmer, abordând creativ obstacolele și dezamăgirile.

Banii nu aduc fericirea, dar vor plăti salariile unei echipe de cercetare uriașe care va studia problema. (Bill Vaughn)

Nu e vorba de ceea ce n-ai

Condițiile ne pot înălța sau doborî. Alegerea este a noastră.

Ați auzit-o de multe ori: „Viața este așa cum ți-o creezi.” Sau putem s-o spunem puțin altfel, așa ca prietenul meu Ty Boyd: „Nu poți schimba cărțile pe care ti le-a împărțit viața, dar poți hotărî cum vei juca cu ele.” Aceasta e filozofia după care a hotărât să trăiască Wendy Stoeker. Când era boboc la Universitatea din Florida, Wendy s-a clasat pe locul trei la campionatul feminin de sărituri de la trambulină. Pe vremea aceea, înota în poziția a doua în remarcabila echipă de înot

din Florida și pe deasupra participa la toate cursurile de la facultate.

Wendy Stocker pare să fie o studentă împlinită, optimistă, echilibrată, capabilă să-și trăiască viața așa cum vrea, nu-i așa? Ei bine, aveți dreptate. Adevărul este că ea deja și-a creat viața pe care o dorește, cu toate că s-a născut fără brațe.

În pofida faptului că nu are brațe, lui Wendy îi place să joace bowling și să facă schi nautic și bate la mașină peste 45 de cuvinte pe minut. Wendy nu se plânge de ceea ce n-are. Folosește ceea ce are. Realitatea este că dacă fiecare dintre noi ar folosi ceea ce are și nu și-ar face griji cu privire la ceea ce n-are, ar reuși să facă mult mai mult în viață.

Mesajul este următorul: Urmați exemplul lui Wendy Stocker. Gândiți-vă pozitiv la ceea ce vreți de la viață. Decideți să folosiți ceea ce aveți, indiferent de obstacolele cu care vă veți confrunta. În acest fel, viața voastră va deveni mai interesantă, mai împlinită și mai productivă.

Mulți oameni tânjesc după ceea ce vor, dar nu muncesc pentru asta.

Învăță să spui „da”

Nu e dezonorant să rămâi repetent, dar e dezonorant să fii needucat.

Trăim în epoca vitezei și, în aceste vremuri în care ambii părinți lucrează, nu avem niciodată destul timp să facem ceea ce vrem și ceea ce e nevoie. Unul dintre aceste lucruri este să petrecem mai multă vreme cu copiii noștri. Din nefericire, din cauza timpului foarte limitat, ne e mult mai

ușor să spunem „nu” arunci când copiii doresc lucruri mărunte.

Soluție: într-un articol publicat în *Better Families (Familii mai bune)*, dr. Kay oferă câteva abordări practice pe care le putem utiliza. Ne sugerează că putem spune „da” în multe situații și este mai eficient pentru că le oferă copiilor niște lecții valoroase. De exemplu, copilul poate întreba: „Pot să mă uit astă-seară la emisiunea mea preferată de la televizor?” Părinții pot spune: „Da, după ce speli farfuriile și le pui la loc” sau „Da, după ce o suni pe Sally și îți ceri scuze pentru comportarea ta de azi după-amiază.”

Această abordare vă permite să vă transformați în ochii copilului dintr-o persoană care vrea să-i interzică o plăcere într-un părinte care dorește să-l ajute să se comporte mai bine, într-un mod mai matur. Adolescentul vă poate cere să folosească mașina a doua zi de dimineață, pentru a face câteva ture și pentru a merge în parc. Puteți spune: „Da, de îndată ce o speli și dacă în drum spre casă te oprești la benzinărie ca să-i faci plinul.” În acest fel îl înveți pe copil ce înseamnă responsabilitatea. Răspunde cu da la o cerere rezonabilă și arată că ai încredere în copilul tău.

Dr Kuzma mai afirmă că atunci când un copil întreabă: „Pot să iau desert?” puteți răspunde: „Da, după ce-ți termini salata sau legumele.” În acest fel, acordați o mică recompensă pentru o responsabilitate împlinită. Copilul dobândește o plăcere temporară și niște beneficii pe termen lung. Puneți în aplicare sugestiile dr. Kuzma și veți face un pas uriaș către a crește un copil optimist, politicos, responsabil.

Orice căsnicie e în pericol când un bărbat își arată partea cea rea jumătății sale celei bune.

E o problemă sau o ocazie?

Al doilea kilometru e ușor de parcurs – nu sunt blocaje de circulație.

Randy Males este vânzător de mobilă. În magazinele de mobilă, vânzătorii îi servesc cu rîndul pe clienți. Într-o zi, un coleg de-al lui spuse, bombănind: „Nu pot să le vînd acestor oameni!” Randy întrebă care era problema și vânzătorul îi spuse că bărbatul nu vedea și nu auzea, iar femeia vedea și auzea foarte slab. Vânzătorul spuse categoric că nu-și va pierde timpul încercînd să se ocupe de ei și că nu-i poate considera clienții lui. Randy întrebă dacă era vreo problemă să vorbească el cu cuplul. Răspunsul fu: „Da, dacă vrei să-ți pierzi timpul.”

Randy se apropie de clienții din față, fiindcă femeia putea să întrezărească forme și lucruri ținute direct în fața ei. Le vorbi și femeia îi făcu semn că e surdă. Randy luă o tăbliță și scrise cu litere mari: „Mă întorc imediat.” Reveni cu o tablă mare de scris și „vorbi” cu cuplul prin intermediul acesteia. Cei doi făcură o serie de cumpărături considerabile și plecară cu un zâmbet larg pe față. A doua zi, Randy primi un telefon de la serviciul de traduceri al bătrînului, cu mulțumiri pentru amabilitatea lui. Lui Randy îi făcu plăcere, dar spuse repede că nu era un sfînt. Era doar un vânzător dispus să facă un efort în plus.

De atunci, mai mulți prieteni ai cuplului veniră să cumpere mobilă de la Randy. Fiindcă a făcut un efort în plus, Randy a transformat problema unui vânzător în propria sa șansă.

Vă împărtășesc această poveste cu foarte mare plăcere, fiindcă mesajul are o valoare reală și fiindcă Randy, un fost

săpător de șanțuri, a fost inspirat de fratele meu, răposatul Judge Ziglar. Mesajul este limpede: Faceți servicii celor care au cea mai mare nevoie de ele și voi veți fi cei recompensați.

Nu e interesant ca indiferent ce se întâmplă, vom descoperi un mare număr de oameni care „știau că așa va fi”?



BUSINESS\$TECH
INTERNATIONAL PRESS

MOTIVATIA

O CALE SPRE
PERFORMANȚE
DEOSEBITE

Cum să obțineți
TU ȘI CEILALȚI
rezultate excelente

Autori: ZIG ZIGLAR și Jim Savage

CUM SA TE MOTIVEZI PE TINE INSUȚI ȘI SĂ ÎI STIMULEZI PE CEILALȚI SĂ OBTINĂ PERFORMANȚE DEOSEBITE

Știați că 85% dintre motivele siguranței la locul de muncă, pentru a obține realizări și promovări sunt determinate de cât de bine știți să lucrați cu oamenii? În cartea

Motivația - o cale spre performanțe deosebite

Zig Ziglar vă oferă un ghid plin de resurse pentru a mări la maximum aptitudinile de lider și talentele de manager. Principiile sale dinamice și procedeele eficiente pot fi aplicate la birou, acasă, în sport, la biserică și în alte domenii. Cu o inteligență ascuțită și pătrunzătoare, Zig se apleacă asupra acestor domenii cheie:

- **Arta obținerii performanțelor deosebite** - *idei și principii ale conducerii eficiente a oamenilor.*
- **Știința obținerii performanțelor deosebite** - *tehnici și procedee pentru rezolvarea problemelor.*
- **Motivarea celui ce obține performanțe deosebite** - *punerea în aplicare a talentelor de manager.*

Indiferent dacă stilul dumneavoastră de conducere are nevoie să fie pus la punct sau să fie revizuit, sfatul lui Zig Ziglar vă va ajuta să obțineți rezultate excelente.

Iată ce spun membrii personalului de conducere și liderii din lumea afacerilor despre Zig Ziglar și cartea **Motivația - o cale spre performanțe deosebite**:

"Dacă v-ați dorit vreodată un plan detaliat pentru dobândirea succesului și a aptitudinilor de conducător, va trebui să citiți cartea Motivația - o cale spre performanțe deosebite".

Dave Liniger, funcționar superior, RE/MAX international, Inc.

"Aș spune prea puțin dacă l-aș numi pe Zig Ziglar «supervânzător»".

Richard M. DeVos, președinte, Amway Corporation

"Dacă doresc să fie competitivi, managerii și medicii care lucrează în domeniul serviciilor de îngrijire a sănătății - și în orice alt domeniu - ar face bine să citească Motivația - o cale spre performanțe deosebite... nu, vreau să spun că ar face mai bine să învețe să trăiască obținând performanțe deosebite."

David M. Hunter, vicepreședinte executiv, M. Bostin Associates

52 PM 2007

5 17 2003

12 OCT

23. APR. 2007

22. AUG. 2007

9 SEP 2007

20. NOV 2007

MOTIVAȚIA

O CALE SPRE PERFORMANȚE DEOSEBITE

CUM SĂ OBTINEȚI, TU ȘI CEILALȚI,
REZULTATE EXCELENTE

de ZIG ZIGLAR și Jim Savage

BUSINESS\$TECH INTERNATIONAL PRESS

65
—
263

BIBLIOTECA
PANAIT ISTRATI
BRĂILA

521567

IM

INV. 2006

CUM SĂ OBȚINEȚI, TU ȘI CEILALȚI, REZULTATE EXCELENTE

Cercetările au dovedit, în mod convingător, că aptitudinile tehnice, instruirea profesională și cunoștințele nu reprezintă decât 15% din motivele pentru care obții un post și ai succes în activitate. 85% dintre motivele pentru care primești un post, îl păstrezi și avansezi la locul de muncă depinde de abilitatea de a te purta în mod eficient cu oamenii.

În cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*, Zig Ziglar îți spune cum să obții ce este mai bun în tine și în ceilalți dezvoltând aptitudinile de conducător ale oamenilor tăi. Ea te învață care sunt calitățile unui bun conducător - știind cum să canalizezi energiile oamenilor și să stimulezi dorința lor de a excela. Cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite* este bogată în exemple inspirate din realitate, iar autorul, un specialist în domeniu, te învață ce să faci pentru a-ți îmbunătăți relațiile cu superiorii, colegii de serviciu și subordonații.

În primul rând, Zig identifică factorii cheie ai conducerii eficiente a oamenilor. Apoi, oferă soluții concrete pentru a învinge și a corecta practicile nepotrivite din activitatea unui manager. În cele din urmă, Zig ne împărtășește aplicații - probate și adevărate - ale principiilor conducerii oamenilor. El ne învață aceste principii cu căldură și inteligență și le susține cu linii directoare solide pentru punerea lor în aplicare. Indiferent care este profesia pe care ați ales-o, cartea

MOTIVAȚIA

O CALE SPRE PERFORMANȚE DEOSEBITE

vă va ajuta să obțineți cele mai bune performanțe la locul de muncă.

Această traducere este publicată
cu acordul ASE World Enterprises
Hartford, CT, USA.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Nici o parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau utilizată
în orice formă sau scop, prin metode electronice sau meca-
nice, inclusiv fotocopiare, înregistrare sau orice alt mijloc de
înmagazinare a informației fără permisiunea scrisă a
editorului BUSINESS TECH INTERNATIONAL PRESS S.R.L.

Copyright © decembrie 1998

ISBN: 973-98309-3-5

TOP PERFORMANCE

How to develop excellence in yourself and others
ZIG ZIGLAR & Jim Savage

Publicată în România de
Business Tech International Press S.R.L.
Director general România: Iuliana Enache

Traducere și stilizare:

Lia Decei

Pentru comenzi vă rugăm să contactați:

BUSINESS TECH INTERNATIONAL PRESS S.R.L.
Bd Unirii nr. 27, bl. 15, sc. 1, ap. 23, sector 5, București
Telefon / fax: (01) 335 33 81

 **grupul drago print**
fed print sa Printed in Romania
O societate Butan Gas 

B-dul Tudor Vladimirescu, nr. 31, sector 5, București, ROMÂNIA
Telefon: 335.93.18; 335.97.47
Fax: 337.33.77

*Lui P.C. MERRELL,
unul dintre cei ce obțin
performanțe deosebite,
care a condus prin puterea exemplului
și a cărei activitate a influențat
realizările mele de o viață.*



521567

Mulțumiri

Din multe puncte de vedere, aceasta este cea mai neobișnuită și mai palpitantă carte pe care am scris-o vreodată. *Neobișnuită* deoarece, pentru prima dată, am scris-o împreună cu altcineva. De fapt, fără contribuția și ajutorul lui Jim Savage, vicepreședintele departamentului Instruire al corporației noastre, această carte nu ar fi fost scrisă niciodată. *Palpitantă* deoarece această carte a transformat în instrumente practice principiile motivaționale în care am crezut timp de mai mulți ani și pe care Jim le-a testat și pus în practică în cariera sa. El este cu adevărat exemplul clasic al axiomei „Dacă faci mai mult decât ești plătit să faci, în cele din urmă vei primi mai mult pentru ceea ce faci”. El exemplifică, pe viu, principiile promovate în cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*.

Angajarea lui Jim Savage la firma noastră, în ianuarie 1981, a marcat sfârșitul celor trei ani în care a căutat o ocazie de a lucra la noi. Inițial, deoarece nu aveam altă alternativă, l-am angajat într-un post care era cu mult sub nivelul experienței și posibilităților sale. Fusesse profesor și antrenor, timp de unsprezece ani, la Washington

Redskins și cadru de conducere într-o altă companie de dezvoltare a resurselor umane.

Inițial, Jim a călătorit alături de mine și răspundea de diverse activități, printre care și vânzarea produselor noastre cu ocazia conferințelor mele ținute în toată țara. Jim își ducea la bun sfârșit sarcinile cu mult devotament și cu mare entuziasm. Era cât se poate de evident pentru noi că trebuia să îi folosim talentele și energia în alte domenii. În ultimii cinci ani, printre altele, Jim a fost autorul unor materiale de instruire și al unor manuale dedicate îmbunătățirii produselor noastre și a pus la punct și a implementat un program clar de recunoaștere și stimulare a personalului corporației noastre. În plus, talentele sale de orator și consultant au avut drept rezultat mai bine de trei sute de conferințe și ședințe de instruire ținute în corporații de toate nivelurile în ultimii trei ani. Mulțumesc, Jim, pentru tot ceea ce ai făcut.

Ca întotdeauna, Laurie Magers, asistenta mea devotată și de încredere, și-a îndeplinit minunat sarcina; când am avut nevoie de ea, Kay Lynn Westervelt, care colaborează strâns cu Laurie, a făcut și ea lucruri minunate. Dator ez cu deosebire recunoștință prietenului meu Fred Smith, pentru care am o mare considerație, pentru bunăvoința cu care a contribuit, cu gânduri și idei, de-a lungul timpului în care a fost scrisă cartea. Adresez mulțumiri cu totul speciale lui Leo Presley, director adjunct la Business and Industry Services, Oklahoma State Department of Vocational Education, care ne-a încurajat și ne-a îndrumat în implicarea pe o scară mai largă în corporațiile americane. Leo este unul dintre cei mai străluciți tineri pe care i-am întâlnit vreodată.

De asemenea, îi mulțumesc președintelui Corporației Zig Ziglar, Ron Ezinga, ale cărui ajutor constant și îndrumare încurajatoare ne-au păstrat, cel puțin parțial, pe drumul cel bun în găsirea reperelor. Apoi, desigur, îi mulțumesc soției mele, „Roșcata”, a cărei îngăduință față de unele pretenții intolerabile în timpul petrecut împreună, combinată cu sprijinul ei plin de iubire, a făcut ca această carte să fie o experiență nu numai posibilă, ci și palpitantă. Le mulțumesc și celorlalți membri ai personalului și numeroșilor autori care au contribuit prin intermediul articolelor lor.

Cuprins

<i>Cuvânt înainte</i>	13
<i>Introducere</i>	16

PARTEA I

Arta obținerii performanțelor deosebite

1	Opțiunea ta: să obții performanțe deosebite	19
2	Cum să îi determini pe ceilalți să dorească să îi conduci	32
3	Caută binele	45
4	Exigența ta: așteaptă-te la ce este mai bun	67
5	„Așteaptă-mă, sunt liderul tău!”	88
6	„Oamenilor pur și simplu nu le pasă...”	108

Rec
a re
In
vită
con
cini
evic
dor
ma
dus
de
plu
bin
poi
cei
C
înc
Ka
ea
me
bu
lui
Le
Ol
în
cc
ce
R
ai
A
fa
cc
fie
ce
cc

PARTEA A II-A

Știința obținerii performanțelor deosebite

7	„Dar credeam că ai spus...” Un capitol special, ca bonus, despre comunicare	114 131
8	„Continuă lupta până ce starea de spirit se va îmbunătăți”	139
9	Rolul recunoașterii, al recompensării și al modelului în obținerea performanțelor deosebite	157
10	Să ajung să te cunosc... și pe mine, de asemenea!	180
11	Comorile managementului	196

PARTEA A III-A

Motivarea celui ce obține performanțe deosebite

12	O formulă pentru motivare	202
13	De ce conduci... de ce te urmează	219
14	Educația poate învinge paralizarea managementului	230
15	Secretul motivației managementului	245
16	Este nevoie de timp	259

	<i>Epilog: O ocazie unică</i>	280
	Despre autor	285

CUVÂNT ÎNAINTE

15% din motivele pentru care obții un post, îl păstrezi și promovezi în acel post sunt determinate de aptitudinile și cunoștințele tale tehnice - indiferent de profesie! Asta susține specialistul Cavett Roberts. Dar cealaltă 85%? Cavett citează studiile făcute de Stanford Research Institute, de Universitatea Harvard și de Carnegie Foundation (care a cheltuit un milion de dolari și a făcut cercetări timp de cinci ani), care au dovedit că 85% dintre motivele pentru care obții un post, îl vei păstra și vei promova în acel post au de-a face cu *aptitudinile și cunoștințele referitoare la oameni!*

Sunt întru totul convins că are dreptate. Călătorind în toată țara, împărtășind ideile despre dezvoltarea personală, instruirea în domeniul vânzărilor, ca și conceptele referitoare la corporații pe care le predăm la Corporația Zig Ziglar, am devenit tot mai conștient de nevoia serioasă de instruire specializată în legătură cu modul în care ne putem *conduce* pe sine și pe ceilalți pentru a obține eficiență maximă. Pe măsură ce am întâlnit profesioniști de la toate nivelurile, am văzut probleme comune în multe situații diferite - dacă nu în toate - cu care se confruntă bărbații și femeile... iar numitorul

Rec
a re
In
vită
con
cini
evir
dor
ma
dus
de
plu
bin
po
ce

C
inc
Ka
ea
me
bu
lui
Le
Ol
în
cc
ca

R
ai
Aj
fa
cc
fie
ce
cc

comun al acestor probleme este întotdeauna același: oamenii.

Evident, „conducerea oamenilor“ (începând cu tine însuși) devine o prioritate importantă dacă dorim să avem succes. În această carte ne-am propus trei scopuri principale legate de înțelegerea aptitudinilor de conducere a oamenilor:

1. Vom identifica factorii cheie în conducerea oamenilor, inclusiv a-i ajuta pe manageri să identifice sursele potențiale de conflict.
2. Vom oferi soluții care să ajute la depășirea acestor potențiale surse de conflict.
3. Vă vom împărtăși cum să puneți în aplicare principiile și ideile pe care alți manageri le-au folosit cu succes. astfel vom scoate această carte din sfera „teoriei“ și o vom pune în practică în „lumea reală“.

John Naisbitt, autorul cărții *Megatrends* este de părere că: „Pentru corporația reinventată a erei informațiilor din anul 1985 și după, provocarea este să reinstruiască *managerii*, nu să reinstruiască muncitorii“. Având în vedere cele de mai sus, scopul final al cărții *Motivația - o cale spre performanțe deosebite* este să dezvolte la manageri dorința de a excela și să ofere proceduri de învățare și inspirație pentru a dezvolta și utiliza în mod eficace membrii unei echipe.

DETERMINĂ-I SĂ DOREASCĂ SĂ ÎI CONDUCI

Baza dezvoltării tale și a celorlalți este conținută în acest principiu:

**Poți avea tot ce dorești în viață
dacă îi ajuți suficient de mult pe
ceilalți oameni să obțină ceea ce vor!**

Am folosit această afirmație timp de aproape treizeci de ani ca un adevăr fundamental și nu există concept mai potrivit ca acesta atunci când te conduci pe tine și pe ceilalți. Totuși, este important pentru tine să înțelegi că vorbesc despre un *principiu* și nu de o *tactică*. În cazul

tacticii, cuvintele vor fi nepotrivite și ineficiente. În cazul principiului, conceptul dă roade deoarece îi face pe ceilalți să dorească să îi conducă.

Marii manageri din toate domeniile *știu* că atunci când pun oamenii pe primul plan, eficacitatea și eficiența lor se îmbunătățesc. Zoltan Merszel, care a plecat de la Dow Chemical pentru a deveni președintele lui Occidental Petroleum, spunea: „Filozofia mea este următoarea: *oamenii* sunt elementul esențial al unei firme; tehnologia se află pe locul al doilea, mult în urmă”.

FOLOSEȘTE-ȚI ÎNTREAGA FORȚĂ

Probabil că sunteți de acord că una dintre definițiile de bază ale *managementului* este: „a obține ceva prin intermediul oamenilor”. Se povestește că un băiat încerca, vitejește, dar fără nici un rezultat, să mute o buturugă grea pentru a curăța cărarea către ascunzătoarea lui preferată. Tatăl lui se uita el și în cele din urmă l-a întrebat de ce nu își folosea întreaga forță. Băiatul l-a asigurat pe tatăl său că se încorda cu toată puterea. Tatăl i-a spus liniștit că nu își folosea întreaga forță, pentru că nu îl rugase pe el (tatăl său) să îl ajute. Managerii care au succes își folosesc întreaga forță, recunoscând, dezvoltând și utilizând talentele fizice, mintale și spirituale ale subordonaților lor. Ei învață ce îi face pe oameni să „funcționeze” și transferă propriile sentimente de emoție și entuziasm la cei pe care îi conduc.

Această ultimă propoziție este adevărată fie că ești director care se ocupă de vânzări, supraveghetor, instructor, cadru de conducere într-o corporație, părinte al unui copil, doctor, profesor, antrenor sau ai orice altă profesie „în dezvoltare”! Dacă nu te descurci încă bine în cariera pe care ți-ai ales-o, ți se oferă șansa de a avea mai mult succes. Indiferent de profesia pe care ți-ai ales-o în viață, cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite. Cum să obțineți, tu și ceilalți, rezultate excelente* a fost scrisă special pentru tine!

De acum ar trebui să fii gata să pornești la drum, așa că ține-te bine și ia-ți un creion colorat, deoarece tu și cu mine vom parcurge cartea cea mai plină de acțiune - și informații - la care ai *lucrat* vreodată!

INTRODUCERE

Acum câțiva ani, o persoană a câștigat la tombolă un contrabas. L-a primit cu instrucțiunile de folosire, dar, din nefericire, toate paginile - cu excepția primei pagini - erau rupte. Rămăsese un singur desen, care prezenta mâna stângă la capătul contrabasului și cealaltă mână cu arcușul peste corzi, undeva la mijlocul contrabasului. Omul a crezut că aceasta era poziția în care poți cânta la contrabas, așa că a notat cu atenție poziția fiecărei mâini și a început să miște arcușul înainte și înapoi. Evident, cânta o singură notă. Mișca arcușul înainte și înapoi, și a reușit să obțină un sunet îngrozitor. Omul era silitor și a continuat să „cânte” în fiecare zi.

Nu mai este nevoie să o spun, nu peste multă vreme, soția sa a ajuns la exasperare. Apoi, într-o bună zi, s-a dus la un concert și din întâmplare a avut loc lângă orchestră, la câțiva pași de contrabasist. Ea a fost intrigată de modul în care acesta își mișca mâna stângă în sus și în jos pe corzi, în timp ce deplasa și arcușul. Instrumentistul făcea mișcări rapide sau lente și mișca arcușul peste corzile contrabasului. Muzica era minunată, așa că soția s-a întors acasă foarte im-

presionată de ceea ce văzuse și l-a găsit pe soțul ei, care cânta aceeași notă la contrabas.

Cunoscându-l bine și nedorind să îl supere, i-a spus cu blândețe: „Dragul meu, pot să te întreb ceva?”. „Desigur”, i-a răspuns acesta, fără să se oprească din „cântat”. Soția a continuat: „La concert, am observat că instrumentistul își mișca mâna stângă în sus și în jos și de la dreapta la stânga, în timp ce mâna dreaptă se mișca mai repede sau mai încet, atingând mai multe puncte. Mă întreb de ce își tot mișca mâinile și arcușul în atât de multe moduri și în puncte diferite, în timp ce tu îți ții ambele mâini și arcușul în același punct”. Omul nostru nu și-a ieșit din ritm; continuând să „cânte”, a spus: „Răspunsul este simplu. Tipul ăla încă își mai caută locul, eu l-am găsit pe al meu!”.

Dragi prieteni, bineînțeles că toate cele de mai sus nu s-au petrecut în realitate, dar tare mi-e teamă că se întâmplă destul de des, în viață și în lumea afacerilor, ca mulți oameni să își „găsească locul” și să nu dorească să iasă nici o schimbare. Eu știu că nu aceasta este atitudinea dumneavoastră în viață; în caz contrar, nu ați citi această carte! V-am spus povestea pentru că veți avea de-a face cu oameni care au acest gen de atitudine. Din fericire, sugestiile pe care vi le vom oferi vă vor ajuta în carieră și în același timp vă vom da câteva repere care îi vor ajuta pe ceilalți să înțeleagă că trebuie să își dezvolte și să își folosească talentele.

M
F
a
v
c
e
d
m
d
d
p
b
p
c
i
K
e
m
b
lu
L
O
i
c
c
c
R
a
A
fa
cc
fie
ce
co

PARTEA I

ARTA OBȚINERII PERFORMANȚELOR DEOSEBITE

Scopul artei este de a cristaliza emoțiile în gânduri și apoi de a le da o formă.

Delsarte

OPȚIUNEA TA: SĂ OBȚII PERFORMANȚE DEOSEBITE

Suntem liberi până în punctul în care trebuie să alegem, apoi această alegere îl controlează pe cel ce a optat.

Mary Crowley

1 Succesul nostru în viață este determinat de opțiunile noastre. Vei reuși să faci alegeri care te vor face să ai succes pe măsură ce înveți să te conduci pe tine și pe alții. Pentru a fi eficient și a face alegerile potrivite, trebuie să înțelegi deosebirea dintre a *reacționa* și a *răspunde*. ✕

La 23 ianuarie 1981, mă aflu în Kansas City, Missouri. Fusese o săptămână grea. Așa cum se spune pe la noi, „Am tras din greu!“. Nu eram numai obosit, eram *sfârșit*! Sesizați diferența. În acea dimineață avusesem o ședință lungă de înregistrare - patru ore pline. Atunci când înregistrez, trebuie să îmi impun un anumit volum și un anumit ritm. Singurul mijloc de comunicare pe care îl am la dispoziție atunci când fac o înregistrare este vocea, deci trebuie să o utilizez din plin; în caz contrar, oamenii care ascultă înregistrarea s-ar putea să nu fie atenți și să piardă mesajul.

În acea dimineață, timp de patru ore pline, ședința s-a desfășurat fără întrerupere. (Vorbesc aproximativ 280 de cuvinte pe minut, cu „rafale“ de până la 450 de cuvinte.) Am terminat la unu fix și pentru că trebuia să plecăm la Dallas la ora trei, trebuia să ne grăbim.

Compania aeriană ne spusese să fim la aeroport cu cel puțin o oră mai devreme pentru a fi siguri că echipamentul de înregistrare, greu și voluminos, va fi îmbarcat. Ginerele meu, Chad Witmeyer, care este director general la At the Top, corporația ce se ocupă de înregistrarea și duplicarea casetelor, a împachetat aparatele cât a putut de repede și amândoi am pornit într-o cursă nebună către aeroport, care se afla la treizeci de minute de centrul orașului Kansas.

Am pătruns în aeroport la ora două fix. Erau două cozi mari și am ales-o pe cea mai scurtă din ele. Am observat aproape imediat că una dintre controloarele de bilete s-a deplasat în spatele unui ghișeu ce avea o tăbliță pe care scria ÎNCHIS. Experiența mi-a spus că funcționara va înlocui tăblița ÎNCHIS cu una pe care scria DESCHIS, așa că, mintal și fizic, m-am pregătit să fac o mișcare rapidă către ghișeul respectiv atunci când funcționara va forma un nou rând. În câteva minute, a ajuns la tăblița pe care scria ÎNCHIS, a schimbat-o cu cea pe care scria DESCHIS și, zâmbind, a anunțat: „Cei care au bilete la cursa de la ora trei către Dallas să vină aici“.

SURPRIZĂ!

Repede ca vântul, am alergat către ghișeu și am fost primul la rând. Controloarea s-a uitat la mine, a zâmbit și a spus: „Cursa de la ora trei către Dallas a fost anulată“. La asta am răspuns plin de entuziasm: „Fantastic!“. Când am pronunțat acest cuvânt, controloarea m-a întrebat, privindu-mă cu o expresie nedumerită: „De ce oare spunei «Fantastic» când tocmai am anunțat că zborul de la ora trei către Dallas a fost anulat?“. I-am zâmbit și i-am spus: „Doamnă, există doar trei motive pentru care cineva anulează o cursă către Dallas, Texas. Unu: probabil că ceva nu este în regulă cu avionul respectiv; doi: probabil că ceva nu este în regulă cu persoana care urmează să piloteze avionul; trei: probabil că ceva nu este în regulă cu vremea. Așa că, doamnă, dacă este vorba de una dintre aceste trei situații, nu vreau să mă aflu acolo sus. Vreau să fiu aici, pe pământ! Fantastic!“.

AM CÂTEVA VEȘTI PROASTE PENTRU TINE!

Ați observat cât de mult par să se bucure unii la primirea veștilor proaste? E ca și cum abia așteaptă să te anunțe că viața este grea și tu trăiești momente dificile. La cele spuse de mine, funcționara de la ghișeu și-a pus mâinile în șolduri ca și cum ar fi vrut să spună: „Nu am terminat încă cu tine”, și a zis: „Da, dar următoarea cursă pleacă abia la ora 6:05”. Eu am replicat: „Fantastic!”.

Deja oamenii de la celelalte cozi se uitau la mine și, fără îndoială, se întrebau: „*Cine este nebunul ăla care spune că totul este fantastic?*”. Doamna respectivă s-a uitat la mine complet șocată și a spus: „Acum chiar sunt nedumerită. De ce oare spuneți «Fantastic» când tocmai v-am comunicat că aveți de așteptat patru ore în aeroportul din Kansas City?”. Am răspuns zâmbind: „Doamnă, este foarte simplu. Am cincizeci și patru de ani și nu am mai avut niciodată șansa de a petrece patru ore în aeroportul din Kansas City, Missouri. Realizați oare”, am spus, „că în acest moment există pur și simplu zeci de milioane de oameni pe Pământ cărora nu numai că le este frig, dar cărora le este și foame? Aici mă simt bine și, chiar dacă este frig afară, înăuntru este confortabil. La capătul coridorului se află o cafenea drăguță. Mă voi duce acolo, mă voi relaxa timp de câteva minute și voi bea o cafea. Am de lucru - ceva foarte important - și iată-mă într-una din cele mai frumoase clădiri din toată zona. Este cu siguranță cel mai mare și cel mai confortabil «birou» pe care l-am avut vreodată la dispoziție, fără să plătesc chirie. Fantastic!”.

E CAM PREA DE TOT - CHIAR ȘI PENTRU CEI CE GÂNDESC POZITIV

Sunt conștient că probabil vă spuneți în sinea dumneavoastră: „Ziglar, am avut de-a face cu o grămadă de optimiști dintr-ăștia, «persoane care gândesc pozitiv», dar, omule, asta e cam prea de tot!”. S-ar putea chiar să vă spuneți în sinea dumneavoastră: „Mă întreb dacă *într-adevăr* a spus asta”. Așa cum se zice pe la noi: „Pe cuvânt de onoare, chiar asta am spus”.

Acum s-ar putea să gândești: „În regulă, Ziglar, ai spus-o. Dar acum spune-mi - *într-adevăr* gândești așa?”. La asta răspund: „Bineînțeles că nu!”. Cel puțin la început nu am gândit așa. Ca majoritatea călătorilor care au avut o săptămână grea pe drum, așa fi preferat să mă aflu în drum spre casă, dar în următoarele patru ore nu aveam de ales. Cu toate acestea, aveam de ales între două opțiuni. Aș fi putut să aleg să *răspund* - ceea ce este ceva pozitiv - sau aș fi putut să aleg să *reacționez* - ceea ce este negativ. Am ales să răspund.

Dacă *a reacționa* și *a răspunde* ți se par a fi același lucru, lasă-mă să îți explic deosebirea. Mergi la doctor, care îți dă un tratament și îți spune să revii a doua zi. În ziua următoare, dacă se uită cu îngrijorare și îți spune că trebuie să schimbe tratamentul deoarece corpul tău „reacționează” la medicament, probabil că te vei îngrijora. Pe de altă parte, dacă îți spune că organismul tău „răspunde” la medicament, vei începe să zâmbești, pentru că știi că te afli pe cale să te vindeci. Deci a reacționa este ceva negativ, iar a răspunde este pozitiv - tu alegi! *Nu poți croi pe măsură situațiile din viață, dar poți croi pe măsură atitudinile care să se potrivească acestor situații înainte ca acestea să apară.*

Atunci când funcționara mi-a spus că zborul meu fusese anulat, așa fi putut reacționa sarcastic spunând: „Grozav! Nemaipomenit! Am rezervat bilete la această cursă în urmă cu mai bine de o lună și am biletul de două săptămâni. Am făcut tot ce mi-ați spus să fac și aproape era să-mi rup gâtul pentru a ajunge aici cu o oră mai devreme. Nu am nevoie decât de biletul de imbarcare și de tichetul cu locul, dar fără nici o explicație și fără nici o scuză îmi spuneți că un tâmpit a anulat cursa! Ei bine, vreau să știu de ce a fost anulată cursa! În mașină, în drum spre aeroport, am văzut câteva avioane stând pe pistă. De ce nu trimiteți unul din ele către Dallas, așa cum ar trebui să faceți? Ce fac acolo, de fapt? Cine a luat decizia idioată de a anula cursa mea către Dallas, Texas?”. Aș fi putut reacționa în acest mod sarcastic. *Iar următoarea cursă tot la 6:05 ar fi plecat!*

RĂSPUNDE - PENTRU CA MĂINE SĂ FIE MAI BINE

Prietene cititor, iată câteva lucruri pe care pur și simplu nu le vei schimba. Dacă te-ai născut cu pielea albă, vei rămâne alb. Dacă te-ai născut cu pielea neagră, vei rămâne negru. Indiferent cât de mult te-ai gândit la asta, nu vei reuși să adaugi nici măcar un singur centimetru la înălțimea pe care o ai. Nu vei reuși să îți schimbi locul și data nașterii, împrejurările în care te-ai născut și nici cine ți-au fost părinții. De fapt, nu vei reuși să schimbi nici măcar o singură șoaptă din zilele de *ieri* ale vieții tale.

Măine este altceva. Indiferent de ceea ce ai făcut în trecut, viitorul tău este o tăbliță curată. Poți alege ce vrei să scrii pe această tăbliță. Poți face această alegere de fiecare dată când te hotărăști să *răspunzi* sau să *reacționezi* la evenimentele neplăcute. Ca manager, atunci când angajații tăi acționează într-un mod primitiv, nesocotit și imprudent, și este imposibil să te înțelegi cu ei, te rog să înțelegi că încă mai poți *alege* între a răspunde sau a reacționa. Alegerea ta va juca un rol important în relația cu angajatul. Evident, asta nu înseamnă că pentru a-i conduce pe alții, tu, managerul, trebuie să fii „perfect” și să nu îți pierzi niciodată sângele rece. Acest lucru nu este numai nerealist, este imposibil - și poate chiar de nedorit. La urma urmei, managerii sunt și ei oameni și au sentimente. Totuși, trebuie să fim atenți și să alegem să răspundem mult mai des decât reacționăm și atunci când reacționăm să o facem în mod controlat și împotriva a ceea ce *face* persoana respectivă, nu împotriva angajatului personal.

Prietenul meu Fred Smith, unul dintre consultanții cu adevărat remarcabili și unul dintre experții în management din Statele Unite ale Americii, ne-a dat un sfat util în această problemă în excelenta sa carte *You and Your Network*. Fred afirmă că atunci când ceilalți ne tratează într-un mod dogmatic sau chiar răutăcios și greșit, asta nu înseamnă în mod necesar că doresc să ne rănească. Ar putea însemna, și în general asta înseamnă, că acționează așa deoarece *ei* sunt răniți.

Dacă îți vei aminti că

fiecare faptă neplăcută este un strigăt de ajutor,

vei înțelege multe. Dacă recunoaștem și acceptăm acest fapt, ne este mult mai ușor să abordăm cu mai mult calm și mai echilibrat ce avem de făcut ca manageri și ca oameni.

DEPINDE DE TINE

În viață, *totul* se rezumă la o serie de alegeri și ce alegi să dai vieții azi va determina ceea ce viața îți va da mâine. Poți alege să te îmbeți în seara asta, dar când o faci, *ai ales* să te simți mizerabil mâine. Poți alege să îți aprinzi o țigară astăzi, dar atunci când o faci, *ai ales* să mori cu paisprezece minute mai devreme. Poți alege să mănânci ce trebuie astăzi și atunci când o faci, *ai ales* să fii mai sănătos mâine. Poți alege să fii gras sau poți alege să ai greutatea potrivită. Poți alege să fii fericit sau poți alege să fii trist. Poți chiar să alegi, cu argumente, să fii nebun - și *unii* oameni pot face această alegere pentru a scăpa de responsabilitatea de a-și asuma zilnic greutățile vieții.

Timp de douăzeci și patru de ani din viața mea, am ales să cântăresc peste 90 de kilograme. Spun asta pentru că în viața mea (cel puțin din copilărie) nu am mâncat *accidental* nimic, niciodată! Fiecare înghițitură a fost planificată cu grijă și luată în mod deliberat. Mă așezam chiar la masă cel puțin de trei ori în *fiecare zi* și mă concentram exclusiv pe acele înghițituri. Atunci când am ales să mănânc prea mult astăzi, am ales să cântăresc prea mult mâine. În 1972, *am ales* să nu mai depășesc o anumită greutate și am luat măsurile potrivite pentru a ajunge și a mă menține la greutatea potrivită. A fost una dintre cele mai bune alegeri ale mele.

Nu voi uita niciodată noaptea în care soția mea (căreia îi spun cu afecțiune Roșcata) și cu mine ne aflam în cofetăria noastră preferată când un tânăr și prietena lui au intrat acolo. El părea să aibă douăzeci și trei sau douăzeci și patru de ani. Am atins-o ușor cu cotul pe Roșcată și i-am arătat cuplul respectiv, după care am purtat următorul dialog.

Zig: „Vezi perechea aceea?“ . Roșcata: „Da, o văd“. Zig: „Mă întreb ce s-a întâmplat cu el“. Roșcata: „Ce vrei să spui?“ . Zig: „Ei bine, uită-te la el! A avut probabil un accident. Este rănit!“ . Roșcata: „Vai, dragul meu, nu este rănit! A fost la frizer“. Zig: „Vrei să spui că a dat bani ca să arate așa?“ . (În viața mea nu am văzut niciodată un om atât de mutilat de la urechi în sus!) Roșcata: „Desigur, dragul meu! Încearcă să fie diferit și original, așa că a ales să imite vreun star rock“.

Nu mă înțelegeți greșit, unul dintre lucrurile care îmi plac cel mai mult în legătură cu țara mea este faptul că suntem liberi și putem alege să arătăm așa cum vrem. Ceea ce vreau să subliniez este că atunci când acel tânăr a ales să arate așa, el a ales de asemenea să elimine 98% din toate ocaziile de a găsi de lucru. De exemplu, noi nici nu ne-am gândi să îl angajăm la compania noastră. Ar putea să fie un motiv de distragere a atenției și ar trebui să petrecem jumătate din timp încercând să explicăm de ce arată așa.

Atunci când un tânăr alege să rămână treaz noaptea urmărind programele TV sau întâlnindu-se cu alte persoane, a ales să moșăie în clasă în ziua următoare și, în consecință, să rețină mai puține informații de care are nevoie pentru a avea succes în lumea competitivă în care trăiește. Atunci când alegem să fim meschini, dezagreabili și josnici cu ceilalți, am ales să fim tratați într-o manieră meschină, dezagreabilă și josnică de ceilalți. În aceeași ordine de idei, atunci când alegem să fim înțelegători și să le arătăm considerație celorlalți, am ales să fim tratați într-o manieră înțelegătoare și plină de considerație. Lista este fără sfârșit, dar mesajul este întotdeauna același: *Ești liber să alegi, dar alegerile pe care le faci astăzi vor determina ceea ce vei avea, vei fi și vei face în zilele următoare ale vieții tale.*

Poți alege să parcurgi etapele necesare pentru a avea succes ca manager sau poți alege să ignori experiența unor manageri de succes și să suporti consecințele pentru tine și angajații tăi. Trebuie să îi învățăm pe angajații noștri că sunt responsabili de acțiunile lor și pentru comportamentul lor și că, în viață,

**fiecare alegere pe care o facem,
fie că este bună sau rea, are anumite consecințe!**

O dată ce aceste consecințe sunt înțelese, este mai ușor să faci alegerile potrivite. Așa cum afirmă Mary Crowley, o distinsă femeie de afaceri și autoare de cărți: „Suntem liberi până în punctul în care trebuie să alegem, apoi această alegere îl controlează pe cel ce a optat“.

ÎNAPOI LA AEROPORT

La ghișeul de la aeroport aș fi putut opta și pentru altceva. Aș fi putut să fac scandal, să mă agit și să ridic vocea sau să mă arăt disprețuitor și să urlu. Aș fi putut să mă fac de râs și să îi pun într-o situație neplăcută pe toți cei din jurul meu, ca și pe mine, de altfel, strigând: „Este o nebunie! Este o idioțenie! M-am săturat! Am lipsit de acasă toată săptămâna! Familia mea vrea să mă vadă și eu vreau să îi văd pe ai mei! Cine a luat această hotărâre, la urma urmei? Cine conduce șandramaua asta?“. Da, aș fi putut alege să mă port așa. *Iar următoarea cursă tot la 6:05 ar fi plecat!*



ALEGEREA ESTE A TA

Am ales să răspund așa cum am făcut-o, dintr-un singur motiv, destul de simplu. Nu sunt bolnav, nu am nevoie și nici nu vreau să mă îmbolnăvesc de ulcer, să îmi crească tensiunea sau să am probleme cu inima și nici să suport vreuna din consecințele legate de acest mod de a reacționa. Am ales să *răspund* la situațiile negative din viață, în loc să *reacționez* la aceste situații. Chiar dacă nu aduce beneficii nimănui altcuiva, sunt convins că acesta este cel mai bun lucru pe care îl pot face pentru mine. Atunci când este cel mai bun lucru pe care îl pot face pentru mine, este evident că aceasta mă plasează de departe în cea mai bună poziție de a-mi desfășura activitatea, ceea ce de fapt înseamnă că îi pot ajuta pe ceilalți. ~~Aceasta, prietene, este exact aceeași poziție în care te afli și tu.~~ Atunci când *răspunzi*, faci progrese reale pe calea unei vieți mai sănătoase și mai fericite. Vei reuși să îți motivezi angajajii pentru a deveni mai eficienți, mai eficace și mai fericiți.

Trebuie să spun că nu cunosc pe nici unul dintre cei ce lucrează în acea monstruoasă companie aeriană. De la președintele consiliului de conducere la oamenii care se ocupă de bagaje, nu vă pot da numele nici unuia dintre ei. Totuși, este compania lor aeriană și *dacă aleg să procedez așa, ei pot anula cursa cu care urma să zbor. Dar ei nu îmi pot anula ziua!* Este a mea. Dumnezeu însuși mi-a dat-o cu instrucțiuni scrise în legătură cu modul în care urmează să o folosesc. El mi-a spus „să mă bucur de ea”.

Problema în legătură cu a le permite celorlalți să „îți anuleze ziua” este că s-ar putea să dorească să îți anuleze o a doua sau chiar o a treia zi (știi cum sunt oamenii!). Apoi, s-ar putea să dorească să îți anuleze întreaga săptămână sau chiar o lună. Unii oameni le-au permis altora să le anuleze toată viața. Pe măsură ce vom parcurge cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*, vom afla etapele specifice și formulele folositoare care te vor ajuta să iei deciziile potrivite în timp ce îi ajuți pe cei față de care ai anumite responsabilități să facă și ei alegerile potrivite!

NEVINOVAT SAU VINOVAȚ?

Întrebare: Ți s-a întâmplat să te îndrepti spre serviciu, singur la volanul automobilului, văzându-ți de treabă, „fără să te gândești la nimic“, și deodată cineva să îți taie calea? Reușești să îl eviți, frânând cu putere, în timp ce îl claxonezi, îi arăți pumnul neisprăvitului și tipi: „Tâmpitul! Uită-te pe unde mergi! Aș fi putut să mor, și tu la fel!“. Ți s-a întâmplat să te superi pentru un incident ca acesta și apoi să fii furios la serviciu, în timp ce le povestești tuturor, strigând, despre idiotul acela care a apărut brusc în fața ta și care aproape te-a omorât? Te-ai întrebat cu voce tare de ce li se permite unor asemenea oameni să obțină permis de conducere? Cum poate cineva să facă o asemenea greșeală idioată? Și continui, descriindu-l pe idiotul care aproape te-a omorât. „Îndrăznesc să le permită unor oameni ca el să umble pe stradă!“, declari, cu îndreptățită indignare.

Între timp, omul care a comis acea faptă mișelească merge mai departe cu mașina, uitând cu totul de faptul că tu ești măcar sau că s-a petrecut ceva neobișnuit. Și totuși, el îți controlează cu totul viața. Îți controlează mintea și emoțiile. Îți afectează productivitatea, relațiile cu ceilalți, chiar viitorul și (încă o dată) *nici măcar nu știe că ești!* Unul dintre cele mai mari haruri ale noastre este abilitatea de a alege modul în care gândim, acționăm sau simțim, iar renunțarea absolută este atunci când îi permitem unei persoane ca acel conducător auto menționat mai înainte să ne controleze viața și atitudinile.

Gândești o dată cu mine pentru un moment. Dacă ești așa cum ești pentru că „atunci când mama ta era gravidă cu tine s-a speriat de un cal și în consecință de atunci te sperie animalele mari, de culoare închisă...“. Dacă ești așa cum ești pentru că ai fost „smuls din lumea copilăriei prea devreme...“. Dacă ești așa cum ești din cauza altcuiva, atunci iată ce trebuie să faci: duci persoana care este responsabilă de ceea ce ești la psiholog, psihologul o va trata, iar *tu* te vei simți mai bine! Sesizezi nebunia situației? Dacă tu cazi și îți rupi mâna, nu trimiți un prieten la doctor pentru ca acesta să îi pună mâna în ghips. Nu îl trimiți nici măcar pe cel care te-a împins! Te duci tu însuși - îți asumi personal răspunderea! Este același lucru și cu sănătatea ta mintală și emoțională. Trebuie să accepți să îți asumi personal răspunderea.

Da, știu că *trecutul tău este important*, dar așa important cum este, după părerea dr. Tony Campolo, *nu este nici pe departe la fel de important pentru prezentul tău ca modul în care îți vezi viitorul*. Ralph Waldo Emerson avea dreptate când spunea că ceea ce se află în urma ta și ceea ce se află înaintea ta pălesc ca semnificație în comparație cu ceea ce se află în interiorul tău. Acest lucru este adevărat mai ales atunci când înveți să răspunzi și nu să reacționezi la provocările de zi cu zi ale vieții.

S-a mai spus și se va mai spune: Nu poți schimba trecutul, dar viitorul tău este nepătat. Poți să scrii în el ce vrei. Pentru a face asta, totuși, trebuie să înveți să *răspunzi* la situațiile pozitive și la cele negative. Din fericire, ai mult mai mult control decât crezi. De exemplu, cu toții ne-am făcut vinovați de a fi spus o dată: „El/ea mă enervează atât de tare!”. Pur și simplu nu este așa. Așa cum spunea un înțelept, nu poți mânca supa decât dacă ai supă în farfurie. Nimeni nu te poate face să *acționezi* cu furie decât dacă ești deja furios. Reacțiile furioase sunt comportamente *învățate* și în consecință te poți *dezvăța* de ele.

Poți urmări o persoană desfășurându-și activitățile zilnice timp de mai multe zile sau săptămâni și poți afla multe lucruri despre ea. Cu toate acestea, poți urmări o persoană în împrejurări adverse timp de cinci minute și poți vedea dacă a învățat să răspundă sau să reacționeze. De fapt, poți afla mai multe despre acea persoană în câteva minute, în condiții deosebite, decât în zilele în care o urmărești desfășurându-și activitățile obișnuite.

Răspunsul - sau reacția - la situațiile negative relevă ceea ce se află în interiorul tău. Îți dă în vileag inima și arată ce gen de persoană ești cu adevărat. Problema este că majoritatea oamenilor au tendința să reacționeze în loc să răspundă. Au tendința de a blama totul și pe toată lumea pentru dificultățile și răsturnările de situații din viață.

A ÎNCEPUT ÎNCĂ DE LA ADAM ȘI EVA

Modul de a reacționa - tendința de a blama pe altcineva pentru greutățile cu care te confrunți - nu este ceva nou. A început în grădina Raiului. Fără îndoială vă amintiți povestea. Dumnezeu i-a dus pe

Adam și Eva în grădina Raiului; le-a dat tot ce și-ar fi putut dori sau măcar imagina o ființă umană. Aveau de toate, inclusiv drepturi asupra lumii minerale (o adevărată afacere imobiliară - ce minune!). Cu toate acestea, El le-a interzis în mod categoric să mănânce fructul unui anumit pom. Dar știți ce s-a întâmplat: au mâncat fructul oprit.

Atunci când Dumnezeu a venit să se plimbe prin grădină în seara aceea, El a strigat: „Adam, unde ești?”. (Nu vă redau chiar textual.) Adam a răspuns: „Aici, Doamne”, iar Dumnezeu l-a întrebat pe Adam: „Ați mâncat din fructul oprit?”. O simplă întrebare. Tot ceea ce dorea Dumnezeu era un da sau nici un răspuns. Dar răspunsul lui Adam a creat precedentul de a arăta cu degetul și a blama pe altcineva pentru propriile dificultăți, lucru pe care lumea l-a făcut mereu de atunci încolo. El a spus: „Doamne, lasă-mă să îți vorbesc despre femeia pe care mi-ai dat-o!”. Dumnezeu a întrebat-o apoi pe Eva dacă a mâncat din fructul oprit, iar Eva a spus: „Doamne, lasă-mă să îți vorbesc despre șarpe!”. (Și, bineînțeles, șarpele nu avea nici o justificare!) Poate că nu am cu totul dreptate din punct de vedere teologic când fac această ultimă observație, dar am dreptate când afirm că tu nu ai nici o justificare atunci când îi blamezi pe ceilalți pentru dificultățile tale. Deci: nu pierde timpul blamându-i pe alții. *Determină cauza!*

ÎNTREBARE: RĂSPUNZI SAU REACȚIONEZI?

Am destulă experiență în domeniu, dar nu arareori am auzit pe cineva care să îi blameze pe alții pentru succesul său. Nimeni nu spune: „Este în întregime vina managerului meu. El a petrecut o mulțime de timp cu mine și m-a făcut să studiez, să mă instruiesc și să mă pregătesc. El este motivul pentru care am astăzi succes”. Cea mai mare parte a timpului nici măcar nu spunem: „De vină au fost soția sau părinții. Au avut grijă de mine zi și noapte până ce am făcut ce trebuia și acesta este motivul pentru care am avut succes”. Nu, cei mai mulți dintre noi avem tendința de a *blama* pe altcineva pentru dificultățile noastre, dar ne păstrăm onoarea pentru succesul obținut numai pentru noi înșine. Dar tu? *Răspunzi* la situațiile negative și le faci să fie mai bune sau *reacționezi* la situațiile negative și le faci să fie mai rele?

Pentru a fi unul dintre cei ce obțin performanțe deosebite, trebuie să faci alegerile potrivite. Acum, dacă nu ai fost instruit niciodată CUM să răspunzi pozitiv sau CE fac cei ce au performanțe deosebite pentru a le obține, probabil că ai o scuză subiectivă. Dar ai puțină răbdare! Împreună, vom trece în revistă CUM, CE, CINE, DE CE, CÂND și UNDE trebuie să faci alegerile potrivite în așa fel încât să obții ce este mai bun de la tine și de la ceilalți!

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Indiferent de trecutul tău, ziua de mâine este ca o tăbliță curată.
2. Fiecare faptă neplăcută este un strigăt de ajutor.
3. Nu pierde timpul blamându-i pe alții; determină cauza!
4. Alegerile pe care le faci astăzi vor determina ceea ce vei avea, vei fi și vei face în zilele de mâine ale vieții tale.
5. Cei ce obțin performanțe deosebite sunt în măsură să facă alegerile potrivite.

CUM SĂ ÎȚI DETERMINI PE CEILALȚI SĂ DOREASCĂ SĂ ÎȚI CONDUCI

Conducerea: arta de a determina pe altul să
facă ce dorești tu, dar din proprie inițiativă.

Dwight D. Eisenhower

2 În iulie 1984, mă aflu într-un turneu prin țară pentru a face promovare cărții mele *Secrets of Closing the Sale*. S-a întâmplat că m-am simțit cu adevărat bine în această perioadă a vieții mele. Programul era în general groaznic, dar de-a lungul anilor, mass-media, cu puține excepții, au fost extrem de binevoitoare cu mine. Librăriile erau încântate să sponsorizeze petrecerile cu ocazia oferirii de autografe, deoarece, în general, în aceste situații vând o mulțime de cărți, și vânzarea de cărți este motivul pentru care fac afaceri. Cu această ocazie, am ajuns, în cele din urmă, la ora 2:30 A.M., într-un minunat hotel din Houston, Texas. Eram cu adevărat emoționat, deoarece petrecusem o zi incredibilă, în care *totul* fusese nemaipomenit de bine. Interviuuri minunate, oameni prietenoși, o mulțime de cărți vândute și primul meu interviu din ziua următoare era fixat abia la ora 11:00 A.M.

SIMȚUL UMORULUI TE VA AJUTA

În timp ce mă apropiam de biroul de la recepție pentru a mă înregistra, m-am uitat la funcționara de la recepție și mi-am dat seama că lucrurile nu stau tocmai bine în ceea ce o privește. Expresia feței sale îmi indica faptul că nu numai că își pierduse ultimul prieten, ci și că tocmai i se topiseră niște bomboane M & M în mână și că poate primise o scrisoare neplăcută cu ultima poștă. În ciuda înfățișării ei melancolice, m-am apropiat cu entuziasm de biroul de la recepție, unde a avut loc următorul schimb de replici.

Zig: „Bună dimineața, ce mai faceți?”. Funcționara din schimbul de noapte: „O, să zicem că mă descurc”. Zig: „Pariez nu numai că vă descurcați, pariez că sunteți pe punctul de a câștiga!”. Funcționara din schimbul de noapte: „Ei bine, cu siguranță că vă simțiți bine, cu toate că este așa de târziu!”. Zig: „Da, așa este. Atunci când m-am trezit azi-dimineață, am știut că sunt câștigător, pentru că *unii* oameni nu s-au trezit în dimineața asta”. (*Aproape* că a zâmbit la asta.) Funcționara din schimbul de noapte: „Ei bine, presupun că este cel mai bun mod de a privi lucrurile”. Zig: „Cu siguranță așa este”. Funcționara din schimbul de noapte: „Presupun, dar trebuie să vă rog să completați rubrica din registru”. Când îi înapoiam registru, a spus: „Acum trebuie să îmi dați o carte de credit”. Din fericire, îi puteam îndeplini dorința, așa că i-am înmănat „cartea de credit” de mai jos.

MAJOR CREDIT CARD

Bună pentru a-i face să rădă o dată cu entuziasm pe oamenii foarte inteligenți, cu un ascuțit simț al umorului și o reală sete de viață! (sau o mică încrețire a frunții din partea adevăraților morocănoși ai lumii).

semnătură

The Zig Ziglar Corporation

3330 Earhart, Suite 204 • Carrollton, Texas 75006 • (214) 233-9191

Îi suntem recunoscători lui Phil Steffen, C.P.A.E. din Atlanta, Georgia, pentru că ne-a permis să folosim conceptul „MAJOR CREDIT CARD”.

Când a văzut „cartea de credit”, a izbucnit în râs și s-a arătat și oarecum entuziasmată spunând: „Știți, sunt încântată că ați venit. Cu siguranță mă simt mai bine - dar am nevoie de o altă formă de identificare”. Pe fondul acestui comentariu, am întors cartea de credit și când a văzut ceea ce vedeți și dumneavoastră acum, aproape că s-a rostogolit pe jos de râs, cum se spune: *

O ALTĂ FORMĂ DE IDENTIFICARE

Prezenta certifică faptul că purtătorul este o persoană onestă, sinceră, devotată, muncitoare, că își plătește facturile, un adevărat patriot. Este un individ cu frica lui Dumnezeu, care își iubește familia, pe care nu ezită să vi-l recomand pentru cumpărături cash nelimitate!

Zig Ziglar

Întrebare: Credeți că funcționara s-a simțit mai bine tot restul turei?
Răspund eu în locul dumneavoastră. Bineînțeles! Întrebare: De ce?
Răspuns: O schimbare de atitudine.

Am povestit acest scurt episod deoarece cred că în lumea noastră, în care se trăiește cu maximă intensitate, simțul umorului poate juca un rol major în sănătatea noastră fizică și psihică. Umorul ne ajută să relaționăm cu ceilalți și ne va ajuta să îi facem să dorească să ne cunoască, să ne placă și să dorească să ne urmeze pe noi, conducătorii.

Robert DeBruyn a scris o carte excelentă, denumită *Causing Others to Want Your Leadership*. Deși această carte le este dedicată în special educatorilor, o recomand cu multă căldură. În cartea aceasta există multe concepte practice care pot fi folosite încât merită din plin să fie citită de toți cei ce doresc să obțină performanțe deosebite. La urma urmei, una dintre funcțiile majore ale managerului este să îi învețe pe alții.

* Dacă doriți una dintre aceste „cărți de credit”, trimiteți un plic timbrat, cu adresa dumneavoastră, la

The Zig Ziglar Corporation
3330 Earhart
Carrollton, Texas 75006

★ De fapt, eu cred că managementul se află pe locul doi, după abilitatea de a conduce, pentru că managementul este acea formă specială de conducere în care scopurile firmei trebuie să fie combinate cu scopurile individului, pentru binele amândurora. Dacă scopurile individului sunt mult mai importante decât scopurile firmei sau se află în conflict cu scopurile firmei, firma va suferi. În mod similar, dacă scopurile firmei umbresc scopurile individului, persoana respectivă va avea de suferit. Managerii excelenți îi *motivează* pe ceilalți oameni să *vrea* ca ei să le canalizeze energiile în beneficiul maxim al amândurora.

Acest lucru se aplică evident atunci când vorbim despre un birou, o echipă sportivă, o biserică, o casă sau orice altă situație în care doi sau mai mulți oameni au un potențial interes comun. Obiectivul nostru trebuie să fie încurajarea acestui interes comun și să ne asigurăm că scopurile individului și cele ale întreprinderii se completează unele pe altele cât mai mult posibil. —

LIDERII MERITĂ - ȘI OBȚIN - COOPERARE

Nu are importanță cât de strălucitor sau cât de capabil din punct de vedere tehnic ești, nu vei fi eficient ca lider dacă nu câștigi *cooperarea binevoitoare a celorlalți*. De exemplu, să ne gândim împreună la numărul de oameni pe care îi poți „obliga” de fapt să coopereze. Elimină șeful, deoarece se află deasupra ta. Nu îi poți obliga pe cei de la nivelul tău pentru că îți sunt egali ca autoritate. Nu îl poți obliga nici pe cel care îți este subordonat să te asculte fără ca acesta să nu se plângă, să demisioneze sau să îți poarte pică, ceea ce va influența, direct sau indirect, randamentul. Realist, dacă ai un subordonat care este întotdeauna de acord, ai grijă! Probabil că este așa pentru că îi lipsesc acele calități de a se descurca singur, abilitatea de a gândi singur sau ambele. *Cooperarea nu înseamnă să îl determini pe celălalt să facă ce vrei tu. Mai degrabă înseamnă să îl determini să dorească să facă ceea ce vrei tu.* Și acest singur cuvânt - *vrei* - înseamnă foarte mult.

Adevărata cooperare depinde, în general, de anumite sentimente care au fost stabilite mai de mult. Este responsabilitatea - și

oportunitatea - liderului de a înțelege și a dezvolta aceste sentimente profunde și apoi de a lucra *cu* ele, în loc de a lucra împotriva lor. Să analizăm acum câteva reguli de bază și reflecții pentru a obține cooperarea.

1. Liderul sensibil, eficient știe că, pentru a obține o adevărată cooperare, trebuie să înțeleagă că probabil nu deține toate faptele *sau* sentimentele referitoare la ceva anume.
2. Liderii dinamici înțeleg că *oricine* poate să se înțeleagă sau să lucreze cu cei care sunt de acord cu ei. Conducerea adevărată implică să te înțelegi, să lucrezi și să obții maximum de productivitate de la cei cu care nu ești de acord.
3. Liderii eficienți dezvoltă abilitatea de a vedea lucrurile din perspectiva celuilalt. Ei *vând* avantajele cooperării în loc să le ceară.
4. Liderii organizați planifică atent proiectele și aleg momentul și locul în care, după toate probabilitățile, va fi posibil ca ideile lor să fie acceptate și apoi prezintă aceste idei într-o manieră clară, concisă.
5. Liderul de succes începe cu premisa de bază că probabil celălalt are dreptate, cel puțin parțial, și, în consecință, nu lasă ca propriile său prejudecăți să stea în calea acceptării unor contrapropuneri sau idei valide. El știe că ideilor nu le pasă cine le deține sau le folosește, deci ajunge la cooperare cu o minte deschisă.

DE CE AR TREBUI CA TOATĂ LUMEA SĂ DOREASCĂ SĂ TE URMEZE?

Sper ca, după ce ai trecut de această importantă etapă de „atrage-re a atenției” asupra problemei, să poți să îți îndrepți interesul și atenția către următorul punct: Ai făcut un inventar personal al trăsăturilor forte pe care le ai ca manager? Să fim serioși, trebuie să existe un motiv pentru care ocupi poziția respectivă. Nu este momentul pentru falsă modestie. Încearcă să îți reamintești acele declarații pozitive pe care le-ai auzit de la ceilalți. Faptul că ne amintim cu greu aprecierile este o carență gravă a societății noastre și ar trebui să înțelegem fiecare dintre noi importanța evidențierii sincere a lucrurilor bune pe

care le vedem la ceilalți. Cu toate acestea, acum este momentul să privim drept în față, cu onestitate, unele fapte referitoare la tine și la viitorul tău ca manager. Privește cu atenție domenii precum Planificarea, Organizarea, Comunicarea, Ascultarea, Luarea deciziilor, Delegarea sarcinilor și Motivarea. Înainte de a merge mai departe, aici și acum, pune pe hârtie cel puțin zece dintre trăsăturile forte pe care le ai ca manager.

Motivele semnificative pentru care ceilalți ar dori să mă urmeze:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Indiferent de numărul sau de importanța motivelor de pe lista pe care ai făcut-o, poți deveni și mai eficient ca manager. John D. Rockefeller declara: „Am să plătesc mai mult pentru talentul de a interacționa cu oamenii decât pentru orice alt talent din lume”. Pentru a-i determina pe ceilalți să dorească să îi conducem trebuie să devenim experți în genul de talente ale oamenilor la care se referea dl Rockefeller. După părerea lui Emerson, *cel pe care ni-l dorim ca șef este o persoană care ne va inspira să fim ceea ce știm că am putea să fim*. Dan Rather, comentatorul de la „CBS News”, a dus ideea lui Emerson un pas mai departe atunci când a spus: „Visul începe cu un profesor care crede în tine, care te trage după el, te împinge și te conduce la următorul nivel, uneori înțepându-te cu un băț ascutit, numit «adevăr»”. Ca manager,

trebuie să întruchipezi toate lucrurile despre care vorbesc acești oameni și mai mult de atât. Deși sună ca o sarcină copleșitoare, nu este așa. De fapt, poate fi foarte simplu să devii un expert în relațiile cu oamenii. Nu am spus „ușor”... nimic în viață nu este ușor, dar a conduce alți oameni nu ar trebui - nu *trebuie* - să fie ceva complicat.

Întrebare: Dacă ești manager, și dacă cineva cu următoarele calități îți solicită o slujbă, vei găsi un loc în compania ta sau în departamentul tău pentru acesta? Acest individ arată și îți poate *demonstra* că este onest, entuziast, inteligent, disciplinat, că te poți baza pe el, că este atent, că știe multe lucruri, că este modest, că muncește din greu, că este perseverent, loial, organizat, motivat, devotat, răbdător, ambițios, energic, prietenos, că își cunoaște scopurile, că are personalitate, că este responsabil, iubitor și de încredere. Și nu numai atât, ci în plus acest individ are o mentalitate pozitivă, este înțelept, are încredere, este un bun ascultător, are un minunat simț al umorului, un caracter deosebit și este integru.

Întrebare: Crezi că această persoană are șanse de succes să lucreze în compania ta? Două lucruri: Mai întâi, amândoi știm că această persoană ar putea reuși lucrând în compania ta sau, cu o pregătire potrivită, în aproape orice altă slujbă sau profesie pe care o alege. În al doilea rând, sunt multe șanse să crezi că o asemenea persoană nu există - dar te rog, dacă te-ai gândit la asta, *mai gândește-te o dată*.

De fapt, persoana cu toate aceste caracteristici de câștigător ești tu. Acum, înainte să protestezi prea tare, te provoc să parcurgi lista trăsătură cu trăsătură. Gândește-te la asta. Ai *ceva* onestitate, *ceva* entuziasm, *ceva* inteligență și așa mai departe. Ai cu adevărat câte *ceva* din fiecare dintre aceste calități. Ești cu adevărat o persoană remarcabilă - și așa sunt și oamenii din compania ta sau din departamentul tău. Provocarea și responsabilitatea ta este să îți dezvolți în continuare și să îți folosești calitățile și să îi motivezi și pe oamenii tăi să facă același lucru deoarece și ei au aceste calități. Următoarea istorioară scoate în evidență ce îți trebuie pentru a dezvolta în viitor aceste calități la oamenii tăi.

Cu ani în urmă, într-un îndepărtat sat de eschimoși, luptele de câini erau singura distracție și singurul „sport”. Un eschimos bătrân avea

doi câini foarte puternici și răi, care luptau unul împotriva celuilalt în fiecare sâmbătă. Un câine câștiga într-o săptămână, însă invariabil celălalt câine câștiga în săptămâna următoare. Destul de interesant, proprietarul câinilor paria *întotdeauna* pe câinele câștigător. După ce câinii au îmbătrânit și nu au mai putut să lupte, au fost „scoși la pensie”. Cineva l-a întrebat pe eschimos cum de alegea *întotdeauna* câinele câștigător. Cu o scânteiere în priviri, bătrânul eschimos a răspuns că în fiecare săptămână hrănea doar un singur câine și că în acea săptămână paria pe cel pe care îl hrănise. Interesant, nu-i așa? Ca manager, îți pot spune ceva și mai interesant. Pentru a-ți dezvolta abilitățile și în continuare cariera, trebuie să îți „hrănești” mintea în mod regulat cu informații bune, curate, pure, puternice.

Nu este și mai interesant să iei aceste calități extrem de bune, câștigătoare, pe care le aveți tu și oamenii tăi (după cum se știe, în cazul unora dintre ele, inventarul tău s-ar putea să fie foarte limitat, dar amintește-ți că puternicul stejar crește dintr-o ghindă), și să îți hrănești *zilnic* mintea, prin intermediul unor cărți bune, al seminariilor și al înregistrărilor pe casete, cu informațiile și inspirația necesare pentru a face ca „ghindele” calităților și trăsăturilor pozitive să crească și să se transforme în „stejari puternici” care te vor purta către obiectivele tale?

O sugestie puternică, puternică: Scrie lista cu calități și caracteristici identificate mai sus pe o bucată de hârtie și citește-le, la persoana întâi, timpul prezent, în fiecare zi. Va fi foarte eficient dacă o faci în fața unei oglinzi, în timp ce te privești drept în ochi. Fii entuziast și convingător. Fă acest lucru înainte de a te duce la culcare în așa fel încât subconștientul tău să „lucreze” toată noaptea.

<i>Sunt onest</i>
<i>Sunt entuziast</i>
<i>Sunt inteligent</i>
<i>Sunt disciplinat</i>

TE „GRĂBEȘTI” SĂ ÎI JUDECI PE ALȚII?

Un consilier familial spunea o dată că majoritatea soțiilor doresc un bărbat pe care să îl admire, dar care să nu le disprețuiască. Membrii unei echipe a unui manager sau lider doresc *exact* același lucru. Cineva pe care să îl admire cu adevărat - însă pe care să nu îi disprețuiască. Acesta este scopul pe care ar trebui să îl urmărească fiecare manager atunci când interacționează cu oamenii săi. Pagina următoare din cartea vieții mele scoate foarte bine în evidență acest lucru.

Acum câțiva ani, în timp ce mă îndreptam către un orașel din Ohio pentru a ține o conferință, a trebuit să mă opresc la Pittsburgh pentru a schimba trenul. Aveam ceva mai mult de o oră la dispoziție, așa că nu mă grăbeam deloc în timp ce mă îndreptam către celălalt peron. Într-o prăvălioară, doi tineri se ocupau cu lustruitul pantofilor.

Unul dintre ei era „DI Personalitate” - deschis, jovial, plăcut -, genul de tip care poate înveseli orice petrecere. Celălalt era exact opusul acestuia - sobru, tăcut, absolut inexpressiv. Era „pur și simplu acolo”. Aș fi vrut ca DI Personalitate să îmi lustruiască pantofii, dar încă nu terminase cu clientul său atunci când am ajuns acolo, iar tânărul tăcut era liber, așa că nu am avut de ales.

În timp ce mă urcam pe scaun, l-am salutat, vesel, pe tânăr cu un „Ce mai faci?”. S-a uitat la mine ca și cum nici nu aș fi existat și nu a spus absolut nimic. Nu am putut să nu mă gândesc că această atitudine era cu siguranță stranie pentru cineva care lucra cu publicul și care depindea, în foarte mare măsură, de bacșișuri. Cu toate acestea, deoarece sunt un „optimist incurabil”, am început să mă gândesc că, după toate probabilitățile, mă aflam pe mâna unei persoane care era cea mai bună în ceea ce mă interesa - și anume, lustruitul pantofilor.

Tânărul a început să îmi curețe pantofii și am observat imediat că era foarte meticulos - extrem de atent să nu îmi murdărească șosetele sau manșeta pantalonilor - și asta mi-a făcut plăcere. Pe când îmi curăța de praf pantofii, am observat din nou cât de extraordinar de atent era și cât de eficient muncea. Când a ajuns să îmi dea cu cremă pantofii, eram convins că fusesem inspirat să mă dau pe mâna lui. Era foarte scrupulos și atent. De fapt, este singurul

lustragiu care s-a uitat în partea din spate a pantofilor pentru a se asigura că dăduse cu cremă peste tot.

Când a început să dea cu peria, a fost evident că era un adevărat artist. Era foarte bun și eram din ce în ce mai entuziasmat. Când a șters pielea cu cârpa, a trebuit să apese ceva mai tare pentru a obține lustrul pe care îl dorea. Abia în acest moment m-am uitat cu adevărat la acel tânăr. Deoarece tânărul plin de entuziasm de la scaunul celălalt își terminase treaba, nu mai era nimeni așezat în acel scaun și era liniște, și pentru prima dată am auzit un aproape imperceptibil „uh-uh-uh”. În acest moment, am realizat că tânărul era serios handicapat.

După cum bine vă imaginați, m-am simțit de două parale. Eu, cu modul meu de a judeca gen mare-și-tare, hotărisem că îl voi „onora” pe acest tânăr „permițându-i” să îmi lustruiască pantofii! În mintea mea, mersesem chiar până acolo încât să fiu mărinimos și să-i dau un bacșiș frumos - *dacă* ar fi fost plăcut, amabil, grațios, deschis și dacă mi-ar fi lustruit pantofii cum trebuie!

Nu mai este nevoie să o spun, a fost o experiență umilitoare și de asemenea nu mai este nevoie să o spun, acest tânăr a căpătat cel mai mare bacșiș pe care l-am dat vreodată unui lustragiu.

M-am gândit adesea la părinții tânărului și la lucrul extraordinar pe care îl realizaseră crescându-l. Era foarte îngrijit și curat și își folosea un mare procentaj din abilități. Pe scurt, părinții săi, sau cei ce îl crescuseră, erau niște oameni excepționali și niște manageri deosebiți.

Ca manageri, sarcina noastră este să promovăm abilitățile pe care le au oamenii noștri și apoi să îi conducem către a utiliza în mod productiv aceste abilități. Așa cum spune prietenul meu Fred Smith: un manager „nu este cel care poate munci mai bine decât oamenii săi, ci este cel care îi poate determina pe oamenii săi să muncească mai bine decât ei”. În multe cazuri, angajații noștri au mult mai mult talent decât realizăm noi că au. Este de asemenea adevărat că unii oameni sunt ceva mai înceți decât alții în dezvoltarea și manifestarea abilităților lor. Mă gândesc la oameni precum Grandma Moses, care a început atât de târziu în viață; la Albert Einstein, care a mers și a vorbit cu o întârziere de patru ani; la Thomas Edison, care era considerat încet și cam prostuț; la George Westinghouse, care fusese

etichetat ca „lipsit de simț practic“ și „greu de cap“ și căruia i s-a cerut să părăsească colegiul pentru că profesorii săi nu credeau că poate reuși să îl absolve - și totuși a primit un brevet de invenție pentru motorul rotativ cu abur înainte de a împlini douăzeci de ani!

Ceea ce vreau să spun cu toate astea este - sau ar trebui să fie - evident. Cea mai mare parte a oamenilor au abilități considerabile, adesea nedezvoltate, care nu sunt imediat observabile. Mulți alții, ca tânărul lustragiu, reușesc să folosească ceea ce au pentru a realiza ceva minunat. Ca manageri, trebuie să fim mereu în alertă pentru a descoperi și a dezvolta orice talent aflat în compania sau departamentul nostru.

O FORMULĂ PENTRU OBȚINEREA SUCCESULUI

Cred că vei fi de acord că țelul echipei pe care o conduci - fie că este vorba de tine și o altă persoană sau de tine și o sută de alte persoane - este să funcționeze împreună pentru o cauză sau un scop comun. Fără îndoială, Olimpiada din 1984 care a avut loc la Los Angeles a fost un mare triumf. Unul dintre motivele principale a fost Peter Ueberroth, cel care s-a ocupat de toate, MANAGERUL. Dl Ueberroth a avut succes, după părerea multor dintre cei care au lucrat cu el, deoarece i-a făcut pe toți să creadă că erau implicați într-o *cauză* care era mai importantă decât individul. Modul în care i-a implicat pe toți în cauza lui (și a lor) a fost de a folosi TALENTELE OAMENILOR. El a dezvoltat un spirit de echipă și i-a făcut pe toți să muncească împreună pentru același rezultat final. Poți face același lucru cu colective mai mici sau mai mari înțelegând o simplă formulă pentru succes.

S-au scris și s-au spus foarte multe despre efortul depus în echipă. Este important într-o familie, într-o echipă sportivă și la locul de muncă. Recent, un prieten de-al meu vorbea despre echipa de baschet în care juca fiul său. Echipa funcționase destul de bine la începutul sezonului. Nu erau „superstaruri“ printre ei, dar învățaseră să fie foarte disciplinați și o serie de pase care le permiteau să bată echipe care aveau mari talente individuale. Erau bine cotați. Apoi doi tipi care nu fuseseră admiși la început au fost primiți și s-au alăturat echipei între semestre. Ca indivizi, acești doi tipi erau mari, puternici,

rapizi și trăgeau foarte bine la coș, dar din nefericire, nu erau disciplinați, nici nu cunoșteau pasele. Rezultatul a fost că, deși aveau talent, de fapt au reprezentat mai degrabă un „minus” decât un „plus” pentru echipă. Un punct de vedere important: Au reprezentat un „minus” deoarece antrenorul nu a avut curajul să îi păstreze pe banca rezervelor *suficient timp* pentru a învăța pasele și a fi destul de disciplinați pentru a funcționa ca membri ai unei echipe și nu ca talente individuale. Acest antrenor (manager) s-a dezamăgit pe sine și și-a dezamăgit echipa, suporterii și pe cei doi indivizi.

Ca manageri, ne aflăm adesea în situații similare, în care un individ dă dovadă de un mare talent, dar din cauza unor anumite trăsături de personalitate, a unor obiceiuri supărătoare sau pentru că refuză să funcționeze ca parte a echipei, devine un „minus” în loc de „plus”. Cea mai importantă funcție pe care o are un manager este de a-i aduna pe indivizi într-o echipă - cu alte cuvinte, de a-i transforma în „GEL”.

În sport, îi auzim adesea pe antrenori vorbind de spiritul de echipă. Ei își conving echipele de importanța de a juca împreună pentru o cauză comună: SĂ CÂȘTIGE! Unul dintre cuvintele pe care antrenorii le folosesc pentru a descrie colectivul este *gel*. Ei vor spune că atacul tocmai începe să ajungă la o formă stabilă (*to gel*); sau că, pentru a avea succes, apărarea trebuie să ajungă la o formă stabilă (*to gel*). Bineînțeles, se referă la a juca *împreună* și nu individual; punând obiectivele colectivului înaintea câștigului personal, în așa fel încât atunci când colectivul câștigă, acesta va fi un câștig important pentru fiecare membru al echipei.

Unii reporteri scriu *gel* cu j, fiind influențați de reclamele TV referitoare la Jell-O, dar de fapt *gel* (o formă prescurtată a cuvântului GELATINĂ) înseamnă „a închea, a uni”. Pentru scopurile noastre, să luăm aceste trei litere și să le folosim ca un acrostih care să ne reamintească cum să fim experți în „afacerea” reprezentată de conducerea oamenilor.

Următoarele trei capitole vor lua fiecare dintre aceste trei litere în parte și vor oferi instrucțiuni concrete în legătură cu modul în care putem folosi această formulă pentru a obține performanțe deosebite.

* În engleza americană, *to gel* = a ajunge la o formă/structură stabilă și utilă.

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Simțul umorului este vital pentru un bun conducător.
2. Scopurile comune plus o cauză comună egal mare succes.
3. Cooperarea trebuie să fie câștigată, nu cerută.
4. Confruntă-te cu trăsăturile tale forte, ca și cu punctele tale slabe.
5. Ai unele dintre calitățile necesare pentru obținerea succesului.
6. Nu toate resursele sunt evidente; marii manageri descoperă și dezvoltă talentele de care dispun.

CAUTĂ binele

Cât de departe ajungi în viață depinde de câteva lucruri: să fii blajin cu tinerii, milos cu cei în vârstă, înțelegător cu cei ce se străduiesc și tolerant cu cel slab și cu cel puternic. Pentru că într-o zi, în viața ta, vei fi fost toate acestea.

George Washington Carver

Găsitorii binelui

Exigența ta: așteaptă-te la ce este mai bun
Loialitatea

3 G din ceea ce am numit formula GEL vine de la *Găsitorii binelui* - cei care sunt specialiști în obținerea performanțelor deosebite învăț să caute binele în fiecare persoană pe care o conduc. Andrew Carnegie spunea: „Nimeni nu se poate îmbogăți fără a-i îmbogăți (și) pe ceilalți”. El a trăit conform acestei filozofii de viață, așa cum arată cei 43 de milionari care lucrează pentru el. Un reporter care îl interviewa pe dl Carnegie l-a întrebat cum anume a putut să angajeze atât de mulți milionari. Dl Carnegie i-a explicat cu răbdare că oamenii nu erau milionari atunci când au început să lucreze pentru el, dar au devenit milionari lucrând *pentru* el. Atunci când reporterul l-a întrebat cum anume a reușit să îi îndrume pe acești oameni până ce au câștigat toți acei bani, dl Carnegie a spus: „A lucra cu oamenii seamănă foarte mult cu a căuta

aur... atunci când cauți aur, trebuie să scoți literalmente tone de pământ pentru a găsi o singură uncie de aur. Cu toate acestea, nu cauți pământ - cauți aur!”.

Atunci când vrei să îi determini pe oameni să dea tot ce pot, se întâmplă același lucru. Trebuie să cauți aurul (binele) și atunci când îl găsești, îl hrănești și îl faci să dea roade. Un alt om înțelept a exprimat acest lucru în felul următor: Cel mai mare bine pe care îl putem face celorlalți nu este să ne împărțim cu ei averile, ci să le arătăm care sunt avuțiile lor.

Bill Hewlett, unul dintre fondatorii firmei Hewlett-Packard, spunea: „Politica noastră își are sursa în credința că oamenii doresc să își facă treaba cât mai bine, să fie creatori și, dacă li se oferă mediul potrivit, chiar așa vor face”. De vreme ce oamenii doresc să își facă bine treaba, de ce nu am evidenția succesul obținut atunci când este cazul?

Următorul exemplu, din copilăria mea, ne vorbește despre o metodă eficientă de a lucra cu oamenii atunci când nu își fac datoria, atât de eficient sau profesionist pe cât ar putea și ar trebui. Pe măsură ce citești acestea, te rog să îți amintești cuvintele înțelepte ale dr. Norman Vincent Peale: „Problema celor mai mulți dintre noi este aceea că am prefera să fim distruși de laude în loc să fim salvați de critici”.

CRITICĂ ACTIVITATEA - NU PE CEL CE A FĂCUT LUCRUL RESPECTIV

Unii dintre dumneavoastră vor recunoaște următoarea istorie pe care am relatat-o în cartea mea *Raising Positive Kids in a Negative World*, dar ea scoate atât de bine în evidență ceea ce vreau să spun încât doresc să o repet aici. Pe când eram un băiețel din Yazoo City, Mississippi, o duceam destul de greu în timpul crizei economice și toată lumea trebuia să muncească mai mult și mai inteligent. Ca lider și ca manager, cred cu sinceritate că mama mea, în ciuda faptului că absolvise numai cinci clase, ar fi ajuns la performanțe deosebite.

Tata a murit când aveam cinci ani și acasă eram șase prea tineri pentru a putea munci. Amintiți-vă că ne aflam în plină criză economică, și era greu pentru toată lumea. Am supraviețuit pentru că aveam o grădină mare și cinci vaci de lapte. Mulgeam vacile și lucram în grădină

la vârsta de opt ani și, pentru că merită, lăsați-mă să fac observația că vacile nu „dau” lapte - trebuie să lupți pentru fiecare strop!

Două lucruri erau știute întotdeauna când mama ne încredința o sarcină. Unu, știam ce *aștepta* de la noi (tot ce avem mai bun). Doi, știam că ne va *controla*, pentru a se asigura că va obține ceea ce *aștepta*.

Nu voi uita niciodată prima sarcină individuală în grădină. În aceea zi, pentru că mama era și o bună profesoară, mi-a arătat exact ce trebuia să fac pentru a prăși bine fasolea. Când și-a terminat lecția, mi-a arătat trei rânduri lungi de fasole - care aveau cam trei kilometri și jumătate (ei bine, puteți crede că erau trei?). Dar pentru mine, un băiețel de opt ani, păreau mai mult de zece! Oricum, mama m-a instruit ca atunci când voi termina să o chem pentru a controla ce am făcut. Atunci când am terminat, în fine, am chemat-o să vadă ce făcusem. Pe când verifica, a făcut ceea ce făcea de obicei când nu era mulțumită de ceva. Și-a pus mâinile la spate, și-a înclinat capul, aplecându-l ușor spre dreapta, și a început acea mișcare de la stânga la dreapta pe care o știm cu toții foarte bine. Pe când făcea asta, am întrebat-o care era problema. A zâmbit și a spus: „Ei bine, fiule, arată ca și cum ai făcut ceva de mântuială”.

Acum, în lumea corporațiilor, expresia folosită de mama ar părea ceva ciudat, dar în lumea rurală din statul Mississippi, asta însemna pur și simplu că ceea ce făcusem nu era satisfăcător. Evident, știam ce spunea, dar - sperând că voi avea scăpare - am zâmbit și am spus: „Mamă, nu am dat rasol - am prășit fasolea!”. Mama a chicotit și a spus: „Ei bine, fiule, iată ce vreau să spun: pentru majoritatea băieților, ar putea fi foarte bine. Dar tu nu ești majoritatea băieților. Tu ești băiatul *meu*, iar băiatul meu poate face lucruri mai bune decât acesta”.

Ceea ce a făcut mama a fost foarte înțelept. *Ea a criticat ceea ce făcusem*, deoarece era necesar să fiu criticat, *dar l-a lăudat pe cel ce făcuse treaba respectivă*, deoarece avea nevoie de laude.

Managementul eficient, fie că este vorba de sport, educație, familie sau afaceri, este măsurat prin eficiența în conducerea personalului pentru a obține maximum de productivitate și beneficii pentru toți. Pentru a realiza acest obiectiv, marii manageri fac întotdeauna două lucruri. Unu, ei se *așteaptă* întotdeauna de la fiecare membru al echipei ca el să dea ce are mai bun; și doi, *controlează* întotdeauna pentru a se asigura că

obțin ceea ce au așteptat să *obțină*. (Nu există aproape *nimic* mai descurajant pentru un subordonat decât să realizeze un proiect ignorat sau neverificat după ce și-a pus tot sufletul în acel proiect.)

Întrebare: Să presupunem că verificarea ta relevă că proiectul este fie nesatisfăcător, fie nu se află la standardele pe care simți că individul este capabil să le atingă. Îl „lauzi” sau „îl cerți”? Răspuns: Nici una, nici alta. A lăuda un proiect care reprezintă mai puțin decât capacitatea persoanei respective înseamnă să încurajezi mediocritatea, iar lumea corporațiilor este deja suprasaturată de mediocri. Îi datorezi acelei persoane mai mult de atât. Dacă îi faci scandal sau ești extrem de critic, poți distruge încrederea subordonatului și îi înăbuși inițiativa pentru proiectele viitoare. Îi datorezi acelei persoane și companiei tale mai mult decât atât. Deci ce vei face? Răspuns: Folosește o pagină din carnetul de însemnări al mamei mele. Critică fapta... nu pe cel ce a făcut-o!

Conducerea efectivă cere acest gen de abordare. Întinde o mână încurajatoare persoanei respective, în timp ce îi spui clar că te aștepti - și chiar ceri - ca ea să își folosească abilitatea pentru a obține rezultate maxime. Pe scurt, fă ca acea persoană să obțină mai mult, dar fă-o fără a provoca sau a pune sub semnul întrebării valoarea sa ca individ. Asigură-l că îi respecti și apreciezi *cu adevărat* posibilitățile - și de aceea munca ce nu este consecventă cu acele posibilități este de neacceptat.

ABC-UL MANAGEMENTULUI

Ken Blanchard a lucrat cu câțiva autori deosebiți pentru a compila mai multe cărți din seria „One Minute”. Aceste cărți sunt ușor de citit și au la bază câteva concepte simple. Dr. Blanchard a lucrat cu dr. Robert Lorber la o carte numită *Putting the One Minute Manager to Work*. În această carte deosebită, autorii identifică ABC-ul managementului și relevă câteva fapte uimitoare.

A = Activatori ... ceea ce face un manager *înainte* de realizarea propriu-zisă

B = „Buna comportare” ... realizarea propriu-zisă, ceea ce face sau spune cineva

C = Consecințe ... ceea ce face un manager *după* obținerea realizării propriu-zise.

De exemplu, după părerea lui Blanchard și Lorber, „Majoritatea oamenilor cred că activatorii au o mai mare influență asupra realizării

decât consecințele. Și totuși, numai 15 - 25% din ceea ce influențează realizarea provin de la activatori, cum ar fi fixarea scopurilor, în timp ce 75 - 85% („buna comportare”) provin din consecințe, precum laude și pedepse“. Ce se întâmplă *după* ce o persoană face ceva are mai mare impact decât ceea ce se întâmplă *înainte*! Așa cum spune o altă frază gen „One minute“: „Surprinde-i făcând ceva cum trebuie!“. Dacă poți să îi surprinzi pe oameni făcând ceva bine, indiferent cât de neînsemnat pare a fi, și îi încurajezi pentru că fac acel lucru, ei vor continua să se dezvolte într-o direcție pozitivă.

Oare asta înseamnă că trebuie să ignorăm greșelile celor de care suntem responsabili? Bineînțeles că nu, dar există un mod corect de a trata aceste erori sau persoana ale cărei realizări sunt nesatisfăcătoare sau încep să îi scape printre degete. Voi trata aceste probleme mai târziu în acest capitol. Deocamdată, totuși, permiteți-mi să spun pur și simplu: cei *mai buni manageri fac o prioritate din descoperirea binelui în ceilalți*. Prea mulți manageri fac exact opusul.

ACȚIUNEA PRECEDE ADESEA SENTIMENTUL

Cea mai mare parte dintre noi, în timp ce ne îndeplinim sarcinile manageriale zilnice, nu ne simțim ca niște Găsitori ai binelui. De fapt, adesea devenim exact opusul și funcționăm într-un rol similar cu profesorii ce caută să mențină disciplina sau cu ofițerii de poliție. Den Roossien, vicepreședinte executiv al Corporației Zig Ziglar, folosește o tehnică ușor diferită, pe care aș vrea să v-o recomand și dumneavoastră. Den este responsabil de operațiunile economice zilnice ale companiile noastre și este șeful biroului nostru financiar. A fost înainte contabil. Den este primul care vă poate spune că nimeni nu s-a născut contabil, dar că trebuie să studiezi și să lucrezi în acest domeniu, iar el chiar asta a făcut pentru a deveni acum specialist. Vă pot spune cu mândrie că Den Roossien a devenit (prin munca sa grea, prin studiile făcute și prin devotamentul său) un manager deosebit și o persoană care știe să comunice cu oamenii.

O tehnică pe care o folosește Den, pe care cred că o veți considera de mare ajutor, este păstrarea unei liste la zi cu succesele, ce par uneori insignifiante, ale oamenilor de care este responsabil. Această listă

poate cuprinde lucruri cum ar fi a sta până târziu pentru a vedea că un pachet urgent iese din depozit sau a veni mai devreme pentru a aranja scaunele pentru ședința de luni dimineața - lucrurile neînsemnate care au totuși importanța lor. El va evidenția verbal faptul că apreciază efortul - *cât mai repede posibil după ce a observat comportamentul respectiv*. Urmează astfel una dintre cele mai importante reguli ale sprijinului pozitiv: *trebuie să fie imediat*. În plus, el notează comportamentul într-un carnet în așa fel încât, la sfârșitul anului, sau la trecerile în revistă trimestriale, să împărtășească Echipei de formare a oamenilor o serie de comportamente, aparent fără importanță, care împreună au avut un impact important asupra profiturilor companiei noastre.

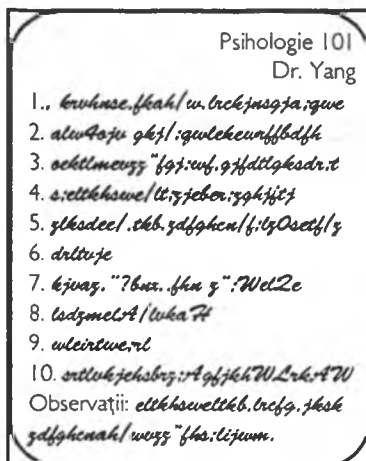
Timpul pe care îl dedică acestor lucruri merită cu adevărat osteneala atunci când se iau în considerare beneficiile bunăvoinței și ale sprijinului pozitiv. Desigur, este nevoie de disciplină pentru a-ți reaminti și a urmări totul, dar Den este adeptul unei abordări disciplinate atunci când este vorba de factori și proceduri care au un impact pozitiv asupra companiei noastre. Este nevoie, de asemenea, de disciplină și organizare și, din fericire, Den și-a dezvoltat ambele caracteristici muncind din greu

A simțit întotdeauna că trebuie să facă așa? Cu siguranță că nu, dar acțiunea precede adesea sentimentul. Atunci când este nevoie să oferim feedback pozitiv, uneori s-ar putea să nu fim *înclinați* să facem asta; iată de ce este chiar mai important să o facem imediat. Dacă a fi descurajat și a te plânge pot deveni un obicei, de ce nu ar putea deveni un obicei găsirea binelui? Un motiv este că nu am fost instruiți să căutăm binele. Un alt motiv evident este că nu înțelegem în totalitate impactul motivațional pe care îl poate avea un cuvânt de încurajare asupra unui angajat sau coleg de muncă.

SĂ DESCOPERI GREȘEALA CA ȘI CUM AI FI RECOMPENSAT PENTRU ASTA

Jim Savage, bunul meu prieten, șef al departamentului cercetare și coautor al acestei cărți, ne spune o poveste fascinantă despre un profesor pensionar de la Louisiana State University din Baton Rouge.

Acesta fusese profesor de psihologie și deși era chinez de origine, vorbea o engleză foarte frumoasă - cu excepția cazului în care dorea să glumească puțin la ore. Atunci îl imita foarte bine pe „Charlie Chan”. La începutul unui semestru, un student a primit înapoi teza care arăta ca aceea din ilustrația de mai jos - avea un semn în fiecare colț al paginii. Nemulțumit că teza lui nu fusese notată corespunzător (așa cum fuseseră toate celelalte), studentul s-a gândit să ceară o explicație.



„Domnule, nu înțeleg! Toate tezele sunt notate așa cum trebuie, cu excepția tezei mele - acest test are un semn la fiecare din cele patru colțuri! Ce înseamnă asta?”. Profesorul a zâmbit cu gura până la urechi, ceea ce însemna că urmează să îl imite pe „Charlie Chan”, a făcut o pauză pentru efectul dramatic, s-a uitat la sala de clasă în care se aflau trei sute de studenți și a spus: „Zero așa de mare că nu intra pe pagină!”. După ce m-am gândit la această poveste, am înțeles că noi, managerii, jucăm adesea jocuri similare. Deși profesorul a făcut o glumă, aceasta a avut un impact asupra acelui student nemulțumit. O parte a motivului pentru care suntem tentați să fim uneori sarcastici este pentru că am fost instruiți sau condiționați să o facem. Amintiți-vă de vremea în care erăți elevi. Primeați lucrarea înapoi și chiar dacă obțineți note bune, ea era plină de însemnări cu creionul roșu încât arăta de parcă ar fi fost rănită de moarte și se afla pe punctul de a deceda. Vă amintiți? Semnele strigau: „Aici ai totuși o greșeală!”.

Cred că dumneavoastră și cu mine semănăm cel puțin într-o privință. Dacă reușim să ne facem corect datoria în proporție de 85-90%, vom dori să existe cineva care să scoată în evidență și *ceva* din partea bună, și nu numai părțile în care nu ne-am atins scopul.

Atunci când lucrez cu profesori, le spun adesea că îi voi cere directorului să le ia toate creioanele roșii și să le înlocuiască cu creioane albastre și să îi instruiască să marcheze răspunsurile corecte la toate examenele. Eu înțeleg că un test este nu numai un instrument de evaluare, ci și un instrument de reînvățare. Și înțeleg că atunci când corectăm pe cineva cu care lucrăm aceasta este o evaluare și este desemnată să învețe acea persoană. Dar mai înțeleg, la fel ca și tine, că recunoașterea este unul dintre cele mai importante instrumente cu care poți învăța și motiva în orice activitate. Trebuie să scoatem în evidență lucrurile bune, ca și lucrurile rele pe care le face acea persoană. În loc să facem asta, mult prea des suntem implicați în jocul teribil al „rănirii”. Îți îndeplinești corect 99% din sarcini și s-ar putea să fii complet invizibil, dar fă o mică greșeală și vei fi „plesnit”. Managerul sare la angajat. O mică greșeală și „Pac!”. Acest lucru este lipsit de înțelepciune, nedrept și are un efect devastator asupra productivității.

UN INSTRUMENT PENTRU A ÎNVĂȚA ȘI A MOTIVA

Unul dintre cele mai eficiente instrumente pe care le poți folosi pentru a învăța și a motiva este un compliment *sincer* - cu accentul pe sincer. Cu cât este mai sincer complimentul, cu atât va fi mai eficient. Din nefericire, prea mulți dintre noi facem asemenea complimente ca și cum am smulge o parte din ființa noastră sau ca și cum am avea o cantitate limitată și facem economie. În afaceri, în viața personală sau cea de familie, continuăm să jucăm jocul „rănirii”. Ajungi acasă la sfârșitul zilei, mândru, cu haina și cravata cea nouă, iar soția iubitoare te întâmpină la ușă. Cu ochii mari, se uită la tine, ca și cum ți-ar admira ținuta, și îți spune: „Dragul meu, îmi plac haina și cravata ta... (pauză) ... - am auzit că sunt din nou la modă”. Te-a plesnit!

Dar ai tot timpul să i-o plătești iubitoarei tale soții. Te așezi la masă, te uiți la carnea pe care s-a străduit să o gătească pentru tine și anunți

în fața întregii familii: „Ce carne minunată! Mâncarea asta este bună pentru un rege... (pauză) ... vino încoace, King (rege în limba engleză), cuțu, cuțu!“. Ai rănit-o!



Nu vă lăsați păcăliți de umorul acestei ilustrații deoarece exact așa se petrec lucrurile în viața de zi cu zi. Facem un compliment și cu umor „tragem covorul“ de sub „victima“ noastră, crezând că nu facem nici un rău. Faptele arată că o mică rană provocată cu răutate poate face mult rău, iar un șir de asemenea mici răutăți pot face mult rău și pot afecta în mod ireparabil un întreg departament.

O parte din ezitarea noastră de a face complimente vine din teama de a fi prost înțeles. Dacă un bărbat o gratulează pe o doamnă atrăgătoare într-o întrunire de afaceri sau la o petrecere, de exemplu, cu: „Aveți o rochie frumoasă“, s-ar putea ca aceasta să se întrebe de ce a făcut-o. Dacă îl complimentezi pe un bărbat cu: „Aveți un ceas foarte frumos“, s-ar putea foarte bine să creadă că te pregătești să îi ceri o favoare sau chiar un mic împrumut. Așa că, deși ambele complimente s-ar putea să fi fost sincere, adesea nu le facem, de TEAMĂ să nu fim prost înțeles. Drept rezultat, două persoane pierd pentru că *nu poți primi un compliment sincer dacă nu te simți bine... și, la fel de important, nu poți face un compliment sincer fără să te simți bine tu însuși!* A te bucura de un compliment are drept rezultat un dublu câștig!

MODUL POTRIVIT - ȘI MODUL NEPOTRIVIT

Ca Găsitor al binelui cu mulți ani de experiență, sunt convins de un lucru: cu devotament și perseverență, poți găsi *ceva* bun în orice persoană, faptă sau situație. La urma urmei, chiar un ceas care stă arată ora *exactă* de două ori în *fiecare* zi! Pentru a ilustra acest punct de vedere, să analizăm modul potrivit și modul nepotrivit de a te descurca într-o situație de antrenare a unei echipe. Exemplul este unul din sport, dar ar putea foarte bine să fi fost din afaceri, școală, familie sau biserică.

Antrenorul liniei ofensive a unei echipe de fotbal american are un jucător care se descurcă foarte bine în atac, dar nu la fel de bine în apărare, așa că antrenorul - cu un ton plin de reproș - îi spune: „Tontule, mișcă-ți fundul!”. Când spune „tontule”, jucătorul își pierde cum-pătul. Nu vrea să mai audă nimic din ce ar avea de spus acest antrenor neinspirat. Era într-o echipă de mâna a patra, știa că era într-o echipă de mâna a patra, dar mămica și tăticul lui știau că ar fi trebuit să facă parte dintr-o echipă de primă mână. Prietena lui i-a spus că ar trebui să facă parte dintr-o echipă de prima mână și el știa foarte bine că dacă nu ar fi avut un antrenor idiot ar fi fost deja într-o asemenea echipă. După ce antrenorul i-a spus „tontule”, nu mai vrea să mai audă nimic din ce ar avea de spus acest om.

Pe de altă parte, să presupunem că antrenorul i-ar fi spus: „Tinere, te-ai descurcat *grozav* în atac (amintiți-vă, chiar *se descurca* foarte bine în atac), dar dacă te-ai mișca mai bine în apărare, am putea *câștiga* meciul!”. Atunci când antrenorul a spus *grozav* și *câștiga*, jucătorul a început să strălucească perceptibil, să zâmbească cu gura până la urechi. Dorea să audă tot ce avea de spus antrenorul său - evident, o combinație de Vince Lombardi, Tom Landry și Don Shula la un loc! Iar antrenorul putea să înceapă să îl corecteze rapid, fără durere și mult mai eficient deoarece jucătorul îl va asculta mai atent pe antrenor, un observator suficient de bun pentru a vedea modul *grozav* în care trece el la atac.

Aici există două lucruri pe care trebuie să ți le amintești dacă dorești să folosești această tehnică. Unu: *Complimentul trebuie să fie sincer*. Dacă nu este, oamenii cu care lucrezi vor afla mai repede

decât tine și îți vei pierde toată credibilitatea. Doi: *Nu poți să aplici o pedeapsă după fiecare compliment.* Atunci când se petrece acest lucru, tehnica este percepută ca manipuloare, deoarece *așa este.* Aceasta are drept rezultat o pierdere dublă pe termen lung.

Cum te simți când primești o notă sau un telefon, iar șeful îți spune: „Vreau să te văd, *chiar acum!*”? Nouăzeci și cinci din o sută de oameni simt „nodul” acela în stomac și le trece prin minte acel *Oare ce o fi descoperit?* Am fost educați să ne așteptăm la ce este mai rău în acest gen de situație. Cu toate acestea, imaginează-ți că șeful este genul de manager care caută binele și în mod normal te complimentează. Atunci când primești telefonul, de fapt abia aștepti să îl vezi - este o atitudine mentală cu totul nouă. Adevărata întrebare este: *Cum anume doriți să se simtă lucrătorii, prietenii, soția, copiii și alții atunci când primesc telefonul în care le spuneți că vreți să îi vedeți?*

UN INSTRUMENT PENTRU FEEDBACK-UL* SCRIS

Unor oameni le este cu adevărat greu să verbalizeze feedback-ul, dar nu te teme, deoarece aceasta este o aptitudine dobândită sau învățată. Cu toate acestea, până să înveți aptitudinea respectivă, ai nevoie de un instrument practic pentru feedback. Iată unul grozav pentru tine, indiferent că ai excelente aptitudini verbale sau tocmai le capeți. În seminariile organizate de Corporația Zig Zigar, folosim un instrument sau un concept denumit carnetul „IMI PLACE... PENTRU CĂ”. Fiecare participant primește un carnet ca acela prezentat în ilustrația de la pagina 56 și i se cere să noteze, pe durata seminarului, lucruri care îi plac sau le apreciază la colegii de clasă. Aceasta este o idee originală, pe care am preluat-o de la Liceul din Bay City, Texas. Ea a avut un mare impact asupra participanților la seminar, ca și asupra a numeroase familii și firme din Statele Unite ale Americii în care a fost folosită.

Carnetul IMI PLACE... PENTRU CĂ ne învață să căutăm binele și ne determină să punctăm lucrurile pozitive pe care le vedem la ceilalți. Comentariile pot fi idei simple, cum ar fi complimentarea modului în

* Feedback - reacție inversă; un proces în care factorii ce produc un anumit rezultat sunt ei înșiși modificați, corecți, întăriți de acest rezultat.

care zâmbește o persoană, dar și mai complexe, care arată niveluri mai profunde de apreciere.

Atunci când am introdus pentru prima dată conceptul în seminarul NĂSCUT PENTRU A ÎNVINGE, ținut la Dallas, cu o durată de trei zile, un singur participant folosea limbajul corpului pentru a-și exprima dezaprobarea evidentă. El se foia, se întorcea, își încrucișa mâinile și picioarele și spunea în general: „Nu am de gând să scriu asemenea prostii!”. Ei bine, cei ce se ocupau de seminar au urmărit comentariile acestui bărbat cu atenție în timp ce distribuiau filele de carnet participanților. Primele comentarii aveau rareori mai mult de câteva cuvinte. În a doua zi, comentariile au devenit, gradat, mai lungi, iar în ziua a treia umplea și pe față și pe verso foile de hârtie. La sfârșitul orelor, s-a ridicat și a spus: „Atunci când au fost introduse aceste carnete gen ÎMI PLACE... PENTRU CĂ, am crezut că era ideea cea mai proastă de care auzisem vreodată, dar este uimitor cât de mult v-ați schimbat în ultimele trei zile!”. Evident, oamenii se schimbaseră deoarece NĂSCUT PENTRU A ÎNVINGE este cu adevărat o experiență în urma căreia îți schimbi viața, dar și mai evident, acest bărbat se schimbase și el deoarece a învățat să caute binele în ceilalți.

Îmi place _____

pentru că _____

Ești un învingător!!!

Avem un seminar de două zile denumit COMUNICĂRI EFICIENTE ÎN AFACERI, în care îndrumăm oamenii să își dezvolte aptitudinile de comunicare. În cele două zile, oamenii sunt înregistrați pe casete video de zece ori și sunt îndrumați în particular, prin feedback, în legătură cu felul în care își pot îmbunătăți aptitudinile de comunicare. Pe lângă American Airlines, DuPont și alții, faimosul magazin universal Neiman-Marcus a apelat la oamenii noștri, care au fost chemați la fața locului pentru a instrui unii dintre membrii personalului cheie. Le-a plăcut conceptul ÎMI PLACE, l-au adaptat și au tipărit pe carnetele lor EȘTI PERSOANA DATORITĂ CĂREIA SUNTEM RENUMIȚI! Sub acest antet grozav, ei scriu comentariile pozitive despre semenii lor.

MAI FOLOSEȘTE CINEVA CU ADEVĂRAT ACESTE LUCRURI?

Laurie Magers este asistenta mea în probleme administrative și una dintre cele mai eficiente persoane pe care o cunosc. În cei peste nouă ani de când lucrăm împreună, cred că a făcut trei greșeli (și două din ele au fost din cauza mea!). Greșeala pentru care s-a simțit probabil cel mai prost a fost să uite să îmi spună (din nou) despre un interviu TV. Vă puteți imagina cât de prost s-a simțit și, în ciuda faptului că am subliniat că nu a fost o catastrofă de mari proporții și că aveam și eu partea mea de vină cel puțin în proporție de 50%, s-a simțit deprimată cea mai mare parte a zilei respective.

În ziua următoare când Laurie a venit la lucru, erau peste treizeci și cinci de note ÎMI PLACE... PENTRU CĂ atâmate deasupra biroului ei. Unii dintre prietenii ei de la birou au observat că era deprimată, au aflat de ce și au hotărât să facă ceva pentru a o înveseli. Cineva scrisese „Îmi place Laurie pentru că poate sări peste o clădire înaltă cu mașina de scris sub braț!” și altcineva scrisese: „Îmi place Laurie pentru că bate la mașină cu viteza luminii!”. Și mai erau altele care spuneau: „Îmi place Laurie pentru că este întotdeauna gata să asculte!”, sau: „Îmi place Laurie pentru că este cea mai conștiincioasă persoană din Corporația Zig Ziglar!”. Laurie a fost literalmente mișcată până la lacrimi de preocuparea și încurajarea colegilor ei - ce să mai vorbim despre faptul că a fost motivată - și ar fi trebuit să vedeți cât de performantă a fost! S-a întors la normalitate în câteva minute. Preocuparea celorlalți, faptul că ceilalți au dorit să caute binele și apoi l-au evidențiat au ajutat-o pe Laurie într-un moment dificil.

Dacă ai probleme cu acest concept, probabil că asta înseamnă că te concentrezi pe cuvântul nepotrivit. Cuvântul cheie de pe pagină nu este ÎMI PLACE. Dacă acest cuvânt te deranjează, taie-l pur și simplu și înlocuiește-l cu *apreciez* sau *respect*. Cuvântul cheie este PENTRU CĂ! Acest cuvânt scoate conceptul din superficial și general și îl introduce în sincer și concret.

Astăzi toate cărțile despre managementul eficient ne încurajează să oferim feedback angajaților. A oferi cu succes feedback înseamnă a scoate în evidență *comportamentul specific și observabil*. „Îmi

place John *pentru că* el a realizat acest proiect la timp și sub limitele impuse de buget!". Nu „Îmi place John *pentru că* este un angajat bun". „Îmi place Jane *pentru că* a lucrat peste orele de program timp de trei zile pentru a termina un proiect important!". Nu „Îmi place Jane *pentru că* muncește din greu". Amintește-ți: *Surprinde-i făcând ceva bine!* Atunci când o faci, construiește pe ceea ce este bine, și nu pe ce este rău.

Dacă nu ai scris sau nu ai primit o notă ÎMI PLACE... PENTRU CĂ, nu poți înțelege cu adevărat impactul pe care îl poate avea această idee simplă. Dă-mi voie să te provoc chiar acum: Vreau să te gândești la cineva căruia trebuie să îi spui că îl apreciezi, îl placi (îl iubești) și/sau îl respecți. Te rog, gândește-te la acea persoană și întrerupe pentru un moment lectura acestei cărți și trimite-i, verbal sau în scris, *imediat*, o notă ÎMI PLACE.

Cursul pe care îl ținem în școli se numește cursul POT SĂ O FAC. Dezvoltat de dna Mamie McCullough, el se bazează pe principiile din *See You at the Top*. Una din temele pe care le dăm elevilor este să se ducă acasă și să le spună părinților că îi iubesc. Veți fi șocați, dar și inima dumneavoastră va avea de suferit dacă ați putea citi unele dintre scrisori sau ați auzi unele telefoane pe care le primim de la părinții emoționați până la lacrimi pentru că, pentru prima dată în viața lor, un copil de doisprezece sau paisprezece ani le-a spus că îi iubește. În viața ta există cineva căruia trebuie să îi spui că îl apreciezi. Ai nevoie cu adevărat să îți promiți *ție însuși* să o faci chiar azi! Fă-o. Prima dată este de departe lucrul cel mai greu sau penibil. În scurt timp, datorită minunatului feedback, va fi amuzant și extrem de recompensant.

„MĂRFURI“ NEOBIȘNUTE

Dragostea și respectul sunt, probabil, cele mai neobișnuite „mărfuri" din societatea noastră de azi. Din nefericire, sunt și cele mai rare. Motivul pentru care sunt neobișnuite este acela că *singurul* mod în care le putem obține este *dăruindu-le*. Dacă nu ești la fel de iubit sau de respectat cât ți-ar plăcea să fii, ar trebui să te verifici cu curaj și să vezi dacă oferi vreunul dintre aceste lucruri. Un important fapt de care trebuie să îți amintești este acesta:

Nu poți dăruia ceva ce nu ai!

Cu alte cuvinte, dragostea și respectul pe care ar trebui să le dăruiești celorlalți sunt lucruri pe care ar trebui să le ai tu însuși!

„În viața noastră există lucruri însemnate“, a scris George Matthew Adams, „și cea mai mare parte a lor se datorează încurajării primite din partea altcuiva. Nu contează cât de mare, cât de renumit sau cât de plin de succes poate fi un bărbat sau o femeie, cu toții sunt setoși de aplauze“. Dacă tocmai ai realizat cât de bine te simți după ce ai încurajat pe cineva, nu mai ai nevoie de altă sugestie pentru a te convinge să te folosești de orice ocazie pentru a-i încuraja pe ceilalți“. Încurajarea este ca oxigenul pentru suflet. Arareori o persoană muncește cu adevărat grozav fără a fi încurajată. Nimeni nu a trăit vreodată mult, fericit sau productiv fără a fi încurajat.“

Alături de aceste rânduri, un articol din superbul buletin informativ *Management* al dr. Mortimer Feinberg scoate în evidență acest punct de vedere:

William James, cunoscutul psiholog și filozof, spunea fără rezerve: „*Cel mai profund principiu al naturii umane este dorința fierbinte de a fi apreciat.*“ Ajutând la păstrarea respectului de sine al rivalului, liderul eficient îl aduce mai aproape de alianță demonstrând că împărtășește *un interes într-o zonă majoră a valorilor personale.*

Această abordare este *oportună* în interrelaționarea cu adversarii și este *vitală* în interrelaționarea cu subordonații. Obiectivul constant al cadrelor de conducere de la nivelurile înalte trebuie să fie întărirea competenței și devotamentului acelor care, în ultimă instanță, sunt responsabili de implementarea obiectivelor întreprinderii.

Așa cum scria dr. Alan C. Filley în importanta sa carte *Interpersonal Conflict Resolution*, portretul pe care ni-l facem nouă înșine are o importanță determinantă în modul de a ne comporta:

Diferite studii indică faptul că cei care se situează pe o poziție inferioară în ceea ce privește respectul de sine (1) este mai probabil să se simtă amenințați într-o anumită situație, (2) sunt mai vulnerabili și dependenți într-o situație puternic stresantă, (3) au o mai mare nevoie de structură, (4) sunt inhibați de agre-

siune, (5) sunt ușor de convinși și (6) cedează mai mult la presiunea grupului decât cei ce se situează pe o poziție superioară în ceea ce privește respectul de sine.

Nu trebuie ignorată importanța încurajării membrilor echipei de a se respecta unul pe altul. Recunoașterea realizărilor individuale ar trebui să se facă în moduri care întăresc nu numai relațiile dintre superior și subordonat, ci și relațiile dintre subordonați. Laudele adresate unei persoane nu ar trebui niciodată să fie făcute în termeni care să critice pe ceilalți membri ai grupului. Iar atunci când realizarea a fost de fapt obținută cu ajutorul celorlalți, și contribuția acestora ar trebui făcută cunoscută. Orice altă abordare va duce, probabil, la tensiuni în grup și nu la mărirea cooperării.

În mod esențial, principiul cheie este importanța *împărtășirii încrederii*, atât cu, cât și în rândul subordonaților. Într-un rar moment de revelare de sine, Casey Stengel spunea o dată, dând ca exemplu jocul de baseball: „Abilitatea este arta de a obține laude pentru toate loviturile reușite, chiar dacă punctele respective au fost înscrise de altcineva”. Însă cel mai sigur mod de a împiedica echipa să marcheze puncte este să primești tu însuși laudele, fără a le împărtăși colegilor de echipă, și să nu saluți niciodată oamenii de pe margine, care te-au încurajat.

DAR NU EXISTĂ OARE UN MOMENT ÎN CARE TREBUIE SĂ „NE COBORÎM” LA NIVELUL CELORLALȚI?

Ba da. Bineînțeles, nu întregul feedback va fi pozitiv. Unii dintre dumneavoastră gândiți că am exagerat importanța conceptului de „găsire a binelui” - și aveți, parțial, dreptate. De fapt, nu poți spune prea mult sau nu poți descoperi prea mult bine în ceilalți atât timp cât fiecare observație este sinceră. Motivul pentru care am dedicat atât de mult timp discuției despre scoaterea în evidență a binelui este acela că noi (ca de altfel societatea, în general) neglijăm atât de mult să o facem. Acum, că punctul acesta de vedere a fost scos în evidență, în ce măsură trebuie să le permitem celorlalți să afle că *nu* suntem mulțumiți de rezultatele activității lor?

Răspuns: Să începem prin a înțelege cu adevărat ceea ce voia să spună Jean Paul Richter când afirma: „Un om acceptă contrazicerea

și sfatul mult mai ușor decât s-ar putea crede, dar nu va suporta ca acestea să îi fie «administrare» în mod violent, chiar dacă sunt fundamentate. Inimile sunt ca florile; ele rămân deschise picăturilor delicate de rouă, dar se închid sub aversa violentă de ploaie».

Bryan Flanagan, un vorbitor remarcabil și director de vânzări al departamentului instruire din corporația noastră, se bucură de cinstea de a fi recunoscut de personalul nostru drept cel mai distins „scriitor” de note ÎMI PLACE... PENTRU CĂ din biroul nostru. Toată lumea așteaptă să obțină feedback de la Bryan deoarece este foarte bun și foarte concret. El cântărește cu grijă fiecare compliment pe care îl face. De multe ori, el oferă verbal feedback pentru a sprijini notele scrise și face acest lucru în fața superiorilor celor pe care îi complimentează - întotdeauna cu sinceritate.

Bryan folosește, de asemenea, instrumentele și tehnicile potrivite atunci când trebuie să ofere feedback instructiv celor de care răspunde. O dată, Jim Savage, vechiul prieten al lui Bryan și superiorul acestuia, a văzut o angajată care nu era „foarte motivată” ieșind din biroul lui Bryan. Natural, s-a interesat în legătură cu ceea ce se petrecuse. Bryan i-a spus lui Jim:

Știi, Jim, tânăra aceasta este una dintre cele mai bune funcționare pe care o avem în departamentul nostru. Vine la timp la serviciu în fiecare zi și este gata să rămână peste program atunci când este necesar. Face cu plăcere aproape orice lucru ce este în beneficiul firmei noastre. Iată de ce, luna trecută, i-am cerut să se ocupe de un proiect care depășea oarecum domeniul ei de specialitate și de interes; nu numai că s-a ocupat de acest proiect, dar l-a realizat extrem de bine. Cu toate acestea, de fapt acest proiect a făcut-o să nu mai fie motivată. Proiectul pe care i l-am încredințat a scos-o de pe traiectoria îndatoririlor ei normale și de când a revenit la ele este mai puțin eficientă decât înainte de a se ocupa de proiect. Am subliniat pur și simplu că productivitatea ei nu este la nivelul standardelor sale obișnuite și am întrebat de ce... și apoi am *ascultat*. Mi-a împărtășit necazurile ei și în timpul conversației am reușit să determinăm comportamentele concrete și factorii care duceau la scăderea productivității ei. Având la dispoziție aceste informații, am reușit să punem la punct un plan de acțiune, cu care a fost de acord, pentru

creșterea productivității. I-am reamintit că nu este numai o angajată valoroasă, ci și o persoană valoroasă. Am stabilit de asemenea o dată la care ne vom întâlni din nou și vom revedea programul planului nostru de acțiune. De fapt, a fost o alinare pentru ea să discute nemulțumirile pe care le aveam amândoi și, deși era puțin îngrijorată în legătură cu întâlnirea noastră, a realizat că avea nevoie de îndrumare și a fost bucuroasă că i-am acordat suficientă atenție, ascultând-o și îndrumând-o.

Rolul jucat de Bryan Flanagan în acest scenariu particular este un model de excelență. Știu că ați observat punctele cheie pe măsură ce vă prezentam istoria, dar haideți să ne întoarcem împreună și să ne asigurăm că am analizat cu atenție.

1. *Feedback-ul a fost oferit în particular.* Nimic nu poate fi mai devastator decât critica în public. Unii manageri sunt predispuși să facă observații unui angajat în fața celorlalți ca mod de a sugera că sunt nemulțumiți. Toate acestea distrug semințele încrederii între oamenii implicați. Feedback-ul instructiv sau critic trebuie oferit în particular.

2. *Feedback-ul se referea la un comportament concret, observabil.* Nu a fost niciodată atacată persoana individului implicat. Dacă trebuie să apelați la critică, aceasta trebuie să se refere la activitate, *niciodată* la cel ce a prestat acea activitate.

3. *Feedback-ul a fost imediat.* Imediat ce a depistat problema, Bryan a înfruntat situația respectivă.

4. *Bryan a pus întrebări și a ascultat răspunsurile.* În loc să se grăbească să judece, a pus întrebări la care, în majoritate, avea deja răspunsuri. Nu căuta răspunsuri, ci mai degrabă perspectiva angajatei asupra răspunsurilor. Ca un bonus, încearcă să pui capăt următoareii ședințe instructive de feedback cu această întrebare: „Ce crezi că gândesc eu în legătură cu această întâlnire?”. După ce ai obținut răspunsul, întreabă: „Ce crezi tu în legătură cu această întâlnire?”. Răspunsurile te vor surprinde adesea și îți vor oferi, în general, o înțelegere grozavă a ceea ce s-a întâmplat în timpul întâlnirii.

5. *A fost pus la punct un plan de acțiune cooperant.* Bryan nu a ordonat ce anume trebuia făcut pentru a corecta situația; în schimb, cele două persoane implicate au discutat un plan favorabil ambelor părți. Angajata a contribuit, devenind „coproprietară” a planului.

6. *A fost stabilită o dată pentru o ședință de urmărire pentru a se verifica dacă Bryan va obține ceea ce dorea.* Prea multe planuri de acțiune excelente cad victimă „tiraniei urgenței”. Cu toate bunele intenții, încercăm să ne întoarcem la angajat, dar apar alte „lucruri” și uităm să o facem. Stabilirea unei date concrete și a unei întâlniri ajută la prevenirea eșecului, ca și a rănirii celui alt prin neglijare.

7. *În timpul ședinței, a fost folosită lauda.* Se discută mult despre inserarea criticii între laude. Unii manageri cred că trebuie să înceapă sau să termine fiecare ședință cu o laudă. Te las să hotărăști singur când anume să folosești laudele. Totuși, pentru a evalua succesul, trebuie să poți să răspunzi afirmativ la această întrebare: „Persoana respectivă a plecat simțindu-se bine?”. Nimeni nu ar trebui să plece de la o întâlnire cu un manager îndoindu-se de sine sau de valoarea sa personală!

Pentru a fi Găsitori al binelui, adesea trebuie să îi *învățăm* pe cei de care suntem responsabili să facă un lucru bun. Acesta este obiectivul ședinței instructive de feedback. Marii manageri le dau celorlalți instrucțiuni referitoare la cum să obțină mai mult succes - indicând întotdeauna direcția în *limitele* nivelului de aptitudini al angajatului. Managerul remarcabil nu ignoră greșelile. Permisivitatea înseamnă neglijarea datoriei. Iată ce afirmă dr. Michael Mescon, decan la College of Business Administration, Georgia State University: „Atunci când un vânzător dintr-un magazin este nepolitic, nu blamați vânzătorul, blamați managerul. Managerul este, în cele din urmă, cel ce răspunde și căruia trebuie să i se ceară socoteală de acțiunile subordonaților”. Dacă vei căuta binele, scoate-l în evidență verbal și în scris, oferă feedback instructiv în maniera subliniată și acceptă responsabilitatea pentru cei din subordine, și ești pe cale de a deveni un excelent conducător!

Marshall Field, un lider din lumea afacerilor din Statele Unite ale Americii și un mare filantrop, spunea: „Cei care intră în magazin să cumpere mă susțin. Cei ce vin să mă flateze îmi fac plăcere. Cei care se plâng mă învață cum aș putea să le fac plăcere celorlalți în așa fel încât să mai vină și alții, mai mulți. Numai cei care sunt nemulțumiți, dar nu se plâng îmi fac rău. Ei refuză să îmi permită să îmi corectez erorile și deci să îmi îmbunătățesc serviciile”.

Ca lideri, trebuie să încercăm să facem din mers ceea ce Marshall Field numește metoda de îmbunătățire a performanțelor și de acorda-

re de ajutor în dezvoltarea personală a oamenilor noștri. Amintiți-vă, dacă nu facem decât să îi flatăm pe oameni, le facem plăcere. Dacă doar căutăm să le facem plăcere, participăm la o conspirație: împiedicăm dezvoltarea lor viitoare și ocaziile favorabile ce s-ar putea ivi, și, în aceeași măsură, îi împiedicăm să servească cât mai bine compania.

UN MEMENTO POZITIV

Unul dintre cele mai importante aspecte ale motivării unei forțe se referă la laude și recunoaștere. Acesta este motivul pentru care abordarea gen ÎMI PLACE... PENTRU CĂ este atât de eficientă. Înainte de a închide acest capitol referitor la „decoperirea binelui”, permiteți-mi să vă prezint o ultimă poveste care are o altă particularitate.

O companie a trimis patru cupluri la unul dintre ultimele noastre seminarii NĂSCUT PENTRU A CÂȘTIGA. La sfârșitul primei zile erau foarte motivați și emoționați de ideea ÎMI PLACE... PENTRU CĂ. În aceea seară au cinat târziu la unul dintre cele mai bune restaurante din Dallas. Era un local de succes. Mâncarea a fost excepțională, iar serviciul superb. Chelnerul era un profesionist cu douăzeci și cinci de ani de experiență și peste douăzeci din ei îi petrecuse în acest restaurant. Se afla unde era nevoie, dar nu s-a alăturat petrecerii. A servit efectiv și eficient, dar nu i-a sufocat cu prea multă atenție. Cunoștea foarte bine meniul și a putut să răspundă la întrebările lor și să le ofere informații concise în legătură cu specialitățile zilei. Apărea în mod miraculos în secunda în care aveau nevoie de el și apoi dispărea pentru a nu deranja petrecerea. Era prietenos, dar nu familiar. Pe scurt, deși mă repet, era un profesionist.

Cele patru perechi erau foarte prietenoase și nu peste multă vreme se tutuiau cu chelnerul. Mâncarea a fost cu adevărat delicioasă și pusă în evidență de serviciul grațios și eficient al chelnerului. Mesenii i-au lăsat un bacșiș de 25%, care, la un restaurant scump, este substanțial. Toți mesenii i-au lăsat și o notă ÎMI PLACE... PENTRU CĂ în care menționau, în detaliu, de ce îl plăcuseră. După ce au ieșit și se aflau la aproximativ 100 de metri de ușa principală, l-au auzit strigând să aștepte un minut.

Chelnerul s-a îndreptat către ei, având în mână cele opt bucățele de hârtie; pentru un moment nu a putut spune nimic, apoi a început

să vorbească, cu glasul frânt de emoție. Când a reușit, în fine, să își revină, le-a spus celor patru cupluri că acesta a fost cel mai semnificativ lucru care i se întâmplase în cei douăzeci și cinci de ani de când era chelner. Imaginați-vă!

Acel chelner a fost dovada vie a ceea ce mi-a spus prietenul și colegul meu Cavett Robert: Trei miliarde de oameni de pe fața Pământului se duc la culcare flămânzi în fiecare noapte, dar patru miliarde de oameni se duc la culcare în fiecare noapte flămânzi de un simplu cuvânt de încurajare și recunoaștere.

Credeți că după acest gen de încurajare acest chelner deja eficient va fi mai conștiincios? Credeți că a beneficiat de această experiență? Nu v-ar fi făcut plăcere să fi stat la masa de alături și să fiți serviți de el? Și mai important, cine credeți că au fost marii câștigători? A fost chelnerul, care a primit notele ÎMI PLACE... PENTRU CĂ, sau cele opt persoane care au scris aceste note? Nu este nevoie de prea multă imaginație pentru a răspunde la această întrebare, nu-i așa? Sunt sigur că sunteți de acord că cei care au scris notele au fost marii câștigători.

Aceasta este semnificația conceptului respectiv. Aș dori să subliniez faptul că vorbim despre un *principiu* și nu despre o tactică. Chiar în Biblie se afirmă: „Dă și ți se va da”. Cu toate acestea, dacă le oferim sau facem ceva pentru alții așteptând ca ei să facă ceva pentru noi, acțiunea noastră este o tactică și sigur nu va avea rezultatul scontat sau va deveni în întregime inefficientă. Totuși, dacă împărtășești conceptul că poți avea tot ce vrei în viață ajutându-i pur și simplu pe ceilalți să obțină ceea ce vor și pe oamenii tăi să devină mai eficienți și mai productivi laudându-i în mod onest, sincer, nu numai că aceștia vor profita, ci și tu și firma ta veți profita extraordinar de mult. Ideea magică este aceasta:

**Dacă este vorba despre un principiu, vei câștiga;
dacă este vorba despre o tactică, vei fi învins.**

Nu uita că William James de la Harvard spunea că una dintre trebuințele cele mai profunde ale naturii umane este dorința de a fi

apreciat. Atunci când tu, managerul, îndeplinești această trebuință, faci un pas uriaș pe calea de a deveni un manager și mai eficient.

**Amintește-ți: G-ul din formula noastră
vine de la *Găsitorii binelui*.**

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Caută binele în ceilalți.
2. Surprinde-i făcând ceva potrivit.
3. Amintește-ți că acțiunea precede adesea sentimentul.
4. Nu rata ocazia de a face un compliment sincer.
5. Laudă în public, critică în particular.

EXIGENȚA TA: AȘTEAPTĂ-TE LA CE ESTE MAI BUN

Dacă vrei să obții ce este mai bun de la cineva,
trebuie să cauți ce este mai bun în el.

Bernard Haldane

Găsitorii binelui

Exigența ta: așteaptă-te la ce este mai bun

Loialitatea

4 E-ul din formula GEL vine de la *Exigență* (*Așteaptă-te la ce este mai bun*). Împărtășeam unele dintre ideile pe care vi le-am explicat într-un seminar ținut mai de mult și unul dintre participanți a venit la mine în pauză și mi-a spus: „Aceste informații sunt fantastice. Aș vrea ca unii dintre *imbecilii* ăia de la birou să fie aici!”. Întrebarea mea este următoarea: Credeți că nu a înțeles ceva important? Acum să vă explic. Ce fel de colegi de serviciu aveți? Ce fel de angajați? Ce fel de copii? Ce fel de soț/soție? De atât de multe ori obținem de la ceilalți EXACT CEEA CE AȘTEPTĂM! Pe scurt - modul în care îi vedem afectează modul în care îi tratăm și modul în care îi tratăm afectează modul în care realizează ceva.

În urmă cu câțiva ani, Rom J. Markin și Charles M. Lillis au publicat un articol în *Business Horizons* care se intitula „Managerii care se

ocupă de vânzări primesc ceea ce așteaptă". Probabil că acest articol rezumă precis și concis Efectul Pygmalion (numit uneori „efectul de ecou” sau „efectul de oglindă”), așa cum am citit. Permiteți-mi să subliniez câteva dintre ideile principale ale acestui excelent articol.

Așteptările pot influența comportamentul: prin urmare, un manager s-ar putea să obțină realizări mai bune ale personalului dacă se așteaptă la realizări mai bune. Acest fenomen comportamental este denumit Efectul Pygmalion... În mitologia greacă, Pygmalion era sculptor și regele Ciprului; el s-a îndrăgostit de una dintre creațiile sale. Statuia de fildeș fusese creată conform propriilor așteptări. La rugile repetate ale lui Pygmalion, zeița Afrodita a dat viață statuii... conceptul se bazează pe premisa că ceea ce vedem reflectat în multe obiecte, situații sau persoane este ceea ce plasăm în ele prin propriile noastre speranțe. Creăm imagini despre cum ar trebui să fie lucrurile și dacă aceste imagini sunt credibile, ele devin profeții ce se împlinesc...

Dovada

Sentimentele și tonurile care ne înconjoară pot fi schimbate dacă ne străduim să le schimbăm emițând genul de semnal pe care îl dorim reflectat sau repetat ca un ecou. *„După ce ai început să râzi”, explică un regizor, „este ușor să continui, pentru că acțiunea și emoția se stimulează una pe alta.”*... Avem cu toții un public format din indivizi și colegi a căror zi, inclusiv stările lor de spirit, sentimentele lor și dispozițiile lor, va fi influențată de modul în care o începem. În consecință, managerii ce se ocupă cu vânzările sunt poate cei mai importanți „generatori de semnale” pentru vânzătorii* obișnuiți, iar așteptările managerului vor afecta profund realizările vânzătorilor pe care îi conduce și îi supravezează.

Știință vs. folclor

Efectul Pygmalion a fost testat științific și prin urmare valoarea teoriei s-a născut atât în termenii utilității, cât și ai exactității... o serie de studii, validate științific, reflectă semnificația lor:

* Termenul de vânzător este folosit de autorii cărții într-o accepție mai largă; el nu se referă numai la cel care vinde într-un magazin

- Un studiu a arătat că experimentatorii pot mări rezultatele IQ ale copiilor, mai ales la subteste verbale și de informații, doar așteptându-se ca ei să se descurce bine...
- Un studiu a arătat că experimentatorii pot îmbunătăți rezultatele subiecților cărora le cer să arunce cât mai multe bile posibil prin unul dintre orificiile din tăblia unei mese așteptându-se ca ei să se descurce bine...
- Un studiu a arătat că rezultatele unui muncitor au crescut semnificativ atunci când supraveghetorul i s-a spus că grupul său a prezentat un potențial special pentru sarcina pe care o aveau de îndeplinit.

Cum funcționează?

Întrebarea de primă importanță este: cum anume pot managerii să înlătimeze tehnica și să își îmbunătățească propriile rezultate, îmbunătățind, în același timp, rezultatele obținute de ceilalți?

William James, părintele psihologiei americane, a tras concluzia că ne formăm în funcție de modul în care acționăm... deci dacă dorim să învingem tendințele emoționale indezirabile din noi, trebuie să ne însușim gesturile exterioare ale genului de tendințe pe care dorim să le cultivăm. Alfred Adler, un alt bine cunoscut psiholog, a reafirmat mai târziu această noțiune dovedind că *dacă ne prefacem că zâmbim, ne vom simți ca și cum am zâmbi de fapt...* pe scurt, stările noastre de spirit se potrivesc cu postura și, mai important, oamenii din jurul nostru au tendința de a simți ce simțim noi. Starea de spirit este contagioasă.

B.F. Skinner, cel mai important discipol al școlii behavioriste, afirmă că propriul nostru comportament operează asupra mediului, iar comportamentul este modelat de consecințe. Atunci când un manager ce se ocupă de vânzări, de exemplu, trimite semnale către membrii personalului, prin care sugerează că îi consideră foarte competenți, eficienți, capabili și maturi, și că munca depusă de el și de ei este plină de înțeles, semnificativă și merită osteneala,

personalul care se ocupă de vânzări și care primește semnalele managerului răspunde de cele mai multe ori muncind mai competent și mai eficient.

Ei răspund în continuare percepend munca depusă ca fiind mai recompensantă, gratificantă și plină de împliniri. *Imaginea de sine* este cheia comportamentului uman. Schimbă această imagine și vei schimba comportamentul. Chiar mai mult, imaginea de sine stabilește granițele realizării personale. Ea definește ceea ce poate și ceea ce nu poate face cineva. Extinde această imagine și vei extinde aria posibilului.

Prin intermediul forței reprezentate de așteptare, un manager ce se ocupă de vânzări (sau oricare alt manager) poate dezvolta o imagine de sine adecvată, realistă în rândul membrilor personalului care îi va impregna cu noi posibilități și noi talente și va transforma literalmente eșecul în succes.

VAI! NU SUNT SIGUR CĂ DOREAM SĂ ȘTIU CHIAR ATÂT DE MULTE DESPRE ASTA!

Dau atât de multe detalii în legătură cu profeția împlinirii de sine pentru că mulți oameni recunosc de formă conceptul, dar în realitate nu dau un ban pe faptele dovedite. Dacă un om a presupus că Efectul Pygmalion dă de fapt rezultate, iar știința a *dovedit* că dă rezultate, atunci de ce nu dorim să profităm de beneficiile evidente ale punerii lui în practică?

Cei ce obțin performanțe deosebite *acceptă și apoi pun în-practică* principiile!

Dacă Efectul Pygmalion dă rezultatele în cazul tău, va trebui să îi ajuți pe ceilalți în felul următor:

- A. Să încurajezi realizările oferind, în mod constant, feedback pozitiv (care creează, de asemenea, un „climat” pozitiv).
- B. Să iei în considerare oportunitățile de învățare și de dezvoltare ce se oferă oamenilor de la care te aștepți să obțină performanțe deosebite.

- C. Să oferi activități și informații care să îi ajute pe oameni să înțeleagă că eforturile pe care le depun sunt semnificative și productive.
- D. Să generezi rezultate dezirabile și recompensante pentru ceilalți (amintește-ți că 75-85% din comportament este determinat de rezultate).

A. Un feedback pozitiv

Am petrecut deja destul de mult timp și energie vorbind despre importanța feedback-ului pozitiv și cred că ați înțeles importanța acestui domeniu vital. Amintește-ți: Trebuie să fii un găsitor al binelui!

B. Oportunitățile de învățare și de dezvoltare

Instruirea este foarte importantă. După părerea lui Tom Peters, coautorul cărții *In Search of Excellence*, una dintre companiile pe care le-a studiat petrece patru zile instruire un angajat adolescent care, după așteptări, va petrece doar cinci săptămâni la locul de muncă! Compania este Disneyland. Locul de muncă: parcare. Cel ce se ocupă de parcare este adesea prima persoană cu care se întâlnesc vizitatorii, deci acești adolescenți dau tonul vizitei.

IBM are nevoie de patruzeci de ore de instruire pe an pentru personalul ce se ocupă de management - o întreagă săptămână din anul de muncă este petrecută cu instruirea!

Compania Arthur Andersen din Dallas, Texas, cheltuiește 10% din veniturile brute pentru instruire.

Adesea, în situații critice, cheltuielile pentru programele de instruire sunt primele reduse. Acest lucru este exact opusul a ceea ce ar trebui să se întâmple. În vremuri de dificultăți financiare, bugetele de instruire ar trebui să fie mărite semnificativ.

Îl cităm pe Tom Peters: „Companiile excelente consideră instruirea extensivă și pragmatică o necesitate, nu o pretenție excesivă a timpurilor de dezvoltare... trebuie să ai încredere în ei și să extragi luminile vii din ei“. Atunci când a fost întrebat cum justifică sumele mari de bani destinate instruirii, Peters a răspuns: „Managementul companiilor excelente nu își pune o asemenea întrebare!“.

C. Activitățile și informațiile care dovedesc că eforturile sunt semnificative, productive și apreciate

De obicei fac mari eforturi pentru a evita cuvinte absolute precum „niciodată” sau „întotdeauna”, dar în acest caz voi face o excepție. *Niciodată*, în *nici* o împrejurare și în *nici* un moment, nu subestima rolul unui Program de recunoaștere în firma ta, acasă, la biserică sau în *orice* altă zonă de interes. În **Partea a II-a, Știința obținerii performanțelor deosebite**, vom intra în amănuntele dezvoltării unui Program de recunoaștere. Cu toate acestea, dați-mi voie să scot în evidență aici și acum că nu trebuie să treci niciodată cu vederea importanța acestei zone vitale.

Atunci când analizăm activitățile și informațiile care dovedesc că eforturile noastre sunt semnificative și productive, analizăm o zonă foarte importantă pentru cei ce obțin performanțe deosebite. Aceasta este zona în care managerul trebuie să încheie una dintre cele mai importante „vânzări” făcute vreodată. Alții trebuie să aibă un concept sau o viziune - o idee a ceea ce înseamnă „întregul tablou” - care este locul lor în „tablou” și care este contribuția lor. Managerii buni au o imagine de ansamblu foarte clară și știu ce se petrece în momentul de față și ce se va întâmpla în lunile viitoare.

Acest lucru este important pentru că una dintre cele mai mari probleme cu care se confruntă societatea astăzi este problema „așteptărilor nerealiste”. În afaceri, stabilim scopuri nerealiste sau ne așteptăm ca firma să progreseze mult prea rapid. În relațiile cu ceilalți, ne așteptăm ca aceștia să facă anumite lucruri pentru noi sau să acționeze într-un anumit mod și dacă nu o fac, suntem distruși. Acum, înainte să spunei: „Așteaptă puțin, Ziglar - cu un minut mai înainte spuneai că dacă ne așteptăm la ce este mai bun, am putea obține ce este mai bun...” și acum spui că «așteptările nerealiste» sunt o problemă!, lăsați-mă să termin.

De fapt, această aparentă discrepanță este principala cauză a problemei. Vom rezolva dilema în această parte a cărții, ce poartă titlul „Activitățile și informațiile care dovedesc că eforturile noastre sunt semnificative și productive”.

Se pare că nici o carte (care se respectă) despre management nu poate fi publicată fără să trateze conceptele „Teoriei X și Teoriei Y” ale

lui Douglas McGregor. Acesta este locul potrivit pentru a analiza aceste școli de gândire. În cartea sa *The Human Side of Enterprise*, McGregor a dezvoltat două viziuni opuse asupra atitudinilor muncitorului, bazate pe concepții diferite ale naturii umane:

Supozițiile Teoriei X

- * Munca este inerent neplăcută
- * Oamenii preferă supravegherea atentă
- * Cea mai mare parte a oameilor sunt leneși și munca lor trebuie să fie structurată cu atenție
- * Principalul stimulente al muncitorului este banul
- * Muncitorii tipici nu sunt creatori
- * Muncitorii au nevoie să fie constrânși sau corupți

Supozițiile Teoriei Y

- * Munca este la fel de naturală ca jocul
- * Oamenilor le place să muncească
- * Autocontrolul este adesea esențial
- * Muncitorii de la toate nivelurile sunt creatori
- * Muncitorii reacționează favorabil la tratamentul matur, favorabil
- * Recunoașterea și împlinirea de sine sunt la fel de importante ca și motivația și banii

Conform Efectului Pygmalion, dacă ne așteptăm ca presupunerile Teoriei Y să se adevărească, de foarte multe ori ele se vor adevăra. Efectul Pygmalion mai spune și că dacă ne așteptăm ca presupunerile Teoriei X să devină adevărate, de foarte multe ori ele vor fi. Dilema provine din punctul de vedere al *așteptărilor muncitorului*! Datorită așteptărilor care au fost puse pe seama muncitorilor în trecut, mulți dintre aceștia acționează sub un set de consecințe sau în interiorul unui mediu (climat) care este mai mult de acord cu Teoria X. Cum să depășim eficient acest trecut ce condiționează? Oferind activități și informații care dovedesc că eforturile muncitorului (sau eforturile soției, copiilor etc.) sunt semnificative.

Din nefericire, *astăzi prea puțini muncitori realizează când au succes în ceea ce fac*. Ei au norme de lucru și dispoziții stricte în

legătură cu activitățile lor, dar cum să știe când au succes?

Și ce se poate spune despre manager? Dacă ni se cere să oferim regulat feedback oamenilor noștri, și să îi informăm în legătură cu ceea ce fac, și să realizăm „marele tablou” pentru ei, cum anume putem stabili ce informații să le dăm?

PACHETUL REALIZĂRILOR DE VALOARE

Cred că răspunsul se găsește în Pachetul realizărilor de valoare.

Pasul nr. 1 este *Realizarea-fundație*. Acesta este nivelul de performanță pe care o persoană trebuie să îl atingă pentru a continua să muncească pentru firmă (sau, în cazul copiilor, pentru a evita pedepsirea). L-am numit Realizarea-fundație și nu *Standardul minim* deoarece aș vrea ca oamenii nici măcar să nu se *gândească* la minimum, cu atât mai puțin să muncească pentru a atinge un minim. Gândind în termenii Realizării-fundație, nu numai că oamenii își mențin pozițiile, ci și construiesc o fundație pe care vor putea să construiască succesele viitoare. Vom discuta ce înseamnă fiecare pas din Pachetul realizărilor de valoare în **Știința obținerii performanțelor deosebite**, dar deocamdată să spunem pur și simplu că Realizarea-fundație este determinată de înțelegerea reciprocă manager-angajat. Angajatul este și el proprietar al ideilor și nu se simte „tras pe sfoară”, iar managerul îl poate conduce pe angajat să înțeleagă mai bine „*imaginea de ansamblu*” în timpul discuției. Dacă nu ai folosit niciodată această tehnică sau una similară, vei fi surprins că în loc să trebuiască să îi încurajezi pe angajați să „atingă” obiectivele sau standardele, cel mai adesea va trebui să te străduiești să îi determini să fie realiști și conservatori în legătură cu Realizarea-fundație.

Pasul nr. 2 în Pachetul realizărilor de valoare este *Realizarea încununată de succes*. Realizarea încununată de succes este nivelul de performanță care ar putea fi așteptat în mod rezonabil și realist atât de către manager, cât și de către angajat. Din nou, managerul și angajatul determină acest nivel al performanței muncind împreună și analizând trecutul și toate datele aflate la dispoziție referitoare la post. Muncind împreună și prin intermediul discuțiilor, atât managerul, cât și angajatul capătă o înțelegere rezonabilă a ceea ce înțelege

fiecare prin Realizarea încununată de succes. Din nou, permiteți-mă să vă reamintesc că vom discuta în amănunt în capitolul 8 din **Știința obținerii performanțelor deosebite**.

Pasul nr. 3 din Pachetul realizărilor de valoare este *Realizarea de valoare*. Realizarea de valoare este nivelul de performanță care poate fi așteptat dacă totul se desfășoară conform planului, iar angajatul excelează în toate domeniile. Acest nivel oferă o țintă celor ce obțin performanțe deosebite. Din nou, Realizarea de valoare este stabilită prin intermediul participării și discuției. Managerul trebuie să fie sigur că obiectivele Realizării de valoare îl determină pe individ să se străduiască cu adevărat. După ce a stabilit nivelurile Realizarea-fundatie și Realizarea încununată de succes, managerul va reuși să îl direcționeze, cu succes, pe angajat către Realizarea de valoare.

Avantajele acestui sistem cu trei niveluri sunt numeroase:

1. Managerul își petrece intenționat timpul cu discuții concrete despre performanța legată de activitatea desfășurată la locul de muncă.
2. Managerul și angajatul ajung să se cunoască unul pe altul și identifică nivelurile așteptării prin intermediul discuțiilor.
3. Managerul poate identifica nivelul performanței pe care dorește să îl atingă angajatul. Prea des facem greșeala de a-i clasifica pe angajați; acest sistem le permite angajaților să se clasifice ei înșiși, iar managerului să îi ajute să se deplaseze la toate nivelurile pentru a extinde sentimentul de confort și dorința.
4. Plafoanele realizării se deplasează. Pe măsură ce imaginea de sine se dezvoltă, angajații au nevoie, de asemenea, de mai mult loc pentru a se dezvolta.
5. Se stabilește un nivel de bază, în așa fel încât nici angajatul, nici compania să nu se afle în pericol.
6. Folosind în mod potrivit acest sistem, managerul aproape că nu va trebui niciodată să concedieze un angajat - unii iau singuri decizia să plece, dar managerul se află rareori în această poziție neplăcută și incomodă.

Există șanse foarte mari să ridicați din sprâncene la punctul 6. Unul dintre cele mai dificile lucruri pe care le are de făcut întotdeauna un

manager este să concedieze un angajat și este cu adevărat plăcut să te gândești că aceasta se va petrece foarte rar, dacă nu niciodată. Dacă vei combina Pachetul realizărilor de valoare cu ceea ce eu numesc *Procesul datoriei*, concedierile vor deveni de domeniul trecutului. Procesul datoriei are drept rezultat:

D. Generează consecințe dezirabile și recompensante pentru ceilalți (amintește-ți că 75 - 85% din comportament este determinat de consecințe)

Ceea ce înțeleg eu prin Procesul datoriei le va părea unora dintre dumneavoastră simplist, dar un sistem nu trebuie să aibă 16 grafice și 189 de pagini pline de „documente” pentru a da rezultate. Pentru mine, Procesul datoriei înseamnă „trei greșeli și ești dat afară”. Atunci când un angajat face o greșeală, ar trebui să fim de fapt *mulțumiți!* De ce? Pur și simplu pentru că învățăm mult mai mult din greșelile pe care le facem decât din victorii. Ar trebui să facem tot ce putem pentru a le mulțumi oamenilor atunci când fac o greșeală... ar trebui să fim încântați (ei bine, aproape) de noi înșine atunci când facem o greșeală. După ce am trecut de această euforie inițială, trebuie să analizăm *de ce* a fost făcută greșeala și ce putem face pentru ca aceasta să nu mai apară.

Atunci când facem *aceeași* greșeală a doua oară, trebuie să ne confruntăm cu această eroare având o atitudine ușor diferită. Procesul analizării este același, întrebând *de ce* și *ce* se poate face. Dacă, după analiză, decidem că nivelul determinat al performanței este corect pentru *toate* părțile implicate și dacă putem să controlăm reapariția acestei erori, întocmim un plan de acțiune pentru a face acest lucru. Totuși, toată lumea trebuie să înțeleagă că *aceeași greșeală* făcută a treia oară va avea drept rezultat concedierea.

Persoana ce *repetă* greșelile face o afirmație în legătură cu sentimentele sale și nivelul său de abilitate. Ea afirmă două lucruri: (1) „Ce se întâmplă la locul de muncă nu este de fapt o prioritate de înalt nivel în viața mea. Entuziasmului și devotamentul meu nu sunt nici ele la cote prea înalte”; (2) „Nu am abilitatea necesară pentru a mă descurca în

această poziție". Responsabilitatea noastră în ceea ce privește ajutorul acordat nouă înșine și celorlalți pentru a obține performanțe deosebite este de a descoperi care dintre aceste două afirmații a fost făcută și să acționăm în consecință. În cazul afirmației nr. 1, acțiunea potrivită pentru angajat și pentru firmă este de a-l ajuta pe individ să își găsească un alt loc. Dacă acest lucru este posibil în cadrul firmei, este foarte bine. Dacă se poate face prin mutarea lui la o altă firmă, atunci este cel mai bine pentru toate părțile implicate. Dacă îi ceri unui om să continue să îndeplinească sarcini care nu îi fac plăcere, căroră nu le este devotat și pe care nu le îndeplinește în mod satisfăcător, îl condamni pe individul respectiv la nefericire și la scăderea productivității. Adesea lucrul cel mai util pe care îl putem face pentru cineva este să îl ajutăm să descopere că s-ar putea să se realizeze într-o altă slujbă sau într-un alt domeniu. S-ar putea să fie o decizie dură, cum spune consultantul în management Fred Smith, dar cu cât este luată mai repede această decizie, cu atât sunt mai mici pierderile.

Dacă este cazul celei de-a doua afirmații, atunci responsabilitatea noastră este de a ajuta persoana respectivă să primească instruirea necesară pentru a se descurca în postul respectiv. Dacă nivelul aptitudinilor cerute este sub capacitatea angajatului, nu ai un angajat problemă, ai o problemă de *proceduri de angajare*. Îl poți ajuta cel mai bine pe angajat ajutându-l să găsească un post în care să poată folosi talentele și aptitudinile pe care le posedă deja - sau să fie instruit să dezvolte mai mult aceste talente în așa fel încât să aibă succes.

PENTRU A OBȚINE CE DOREȘTI, ADAUGĂ PACHETUL REALIZĂRILOR DE VALOARE

Atunci când stabilim că Procesul datoriei, așa cum am subliniat, este procedura standard de operare, nu trebuie decât să adăugăm conceptul Pachetului realizărilor de valoare pentru a avea un sistem sigur, ce nu va da greș, care îți va permite să conduci eficient, efica-ce, cu empatie și cu rezultate care să le facă plăcere atât angajaților, cât și firmei. Nivelul Realizarea-fundatie este cheia importantă. Amintește-ți: Tu și angajatul ați fost de acord că nivelul Realizarea-

fundație este nivelul *minim* acceptabil pentru a continua activitatea... și dacă acesta este stabilit în mod potrivit (cu participarea angajatului), tu și angajatul aveți o bază pe care puteți să construiți. În Procesul datoriei, dacă nu sunt îndeplinite standardele Realizării-fundație, managerul și angajatul se întorc și analizează, întrebând *de ce* și determinând ce se poate face pentru a se asigura că vor fi îndeplinite în viitor acele niveluri ale Realizării-fundație. Atunci când aceste niveluri nu se întâlnesc a doua oară, iar managerul este sigur că esența problemei responsabilității ține de angajat, atunci trebuie să fie stabilită o perioadă de probă. Durata acestei perioade de probă poate fi între două săptămâni și șase luni, în funcție de planul de acțiune referitor la corectarea greșelilor și de postul angajatului. Unii angajați de la linia de asamblare pot dovedi că și-au îmbunătățit activitatea (sau nu) în câteva săptămâni, în timp ce unele cadre de conducere s-ar putea să aibă nevoie de doi ani de probă.

Atunci când nivelul Realizării-fundație nu este atins într-o perioadă rezonabilă de timp (la care managerul și angajatul ajung împreună), angajatul a semnalat că actualul post pe care îl deține nu este postul în care ar trebui să se afle. Dacă procesul este condus așa cum trebuie de tine, angajatul nesituat acolo unde trebuie va pleca singur sau cel puțin va fi de acord cu tine că un alt post va fi în interesul ambelor părți.

SE OBȚIN, DE FAPT, REZULTATE?

Să trecem în revistă un incident concret în care a fost aplicat acest concept. Recent, colegul meu Jim Savage a vorbit în fața unui grup format din stomatologi, soțiile lor și în fața membrilor personalului acestora și ei i-au spus că sistemul dă de fapt rezultate. După părerea lui Jim, erau un grup cu care era o plăcere să lucrezi - profesioniști, foarte receptivi și dornici să găsească idei care să îi ajute să obțină mai multe succese în profesiile pe care și le aleseseră. După program, s-au dus la restaurant împreună și Jim a stat la masa doctorilor, o masă mare, rotundă, și a participat la o conversație foarte interesantă.

Un dentist a spus: „Nu o pot face pe funcționara de la recepție să dea telefoane «tensionate»“. A continuat, explicând că telefoanele

«tensionate» erau telefoanele zilnice date pentru a confirma programările și/sau a reaminti oamenilor că este timpul să își curețe dinții de tartru. Jim a întrebat, cu „inocență”: „Și atunci de ce mai lucrează pentru dumneavoastră?”. Evident, Jim atinsese un punct sensibil deoarece stomatologul a răspuns cam enervat: „Ei bine, nu este așa de ușor să găsești funcționari buni!”.

Apoi Jim a întrebat: „Cât de bună este funcționara dumneavoastră?”. După câteva minute de gândire și justificare, stomatologul s-a oprit în mijlocul propoziției și a spus: „Sunt un prost... este cu adevărat bună, dar nu i-am indicat direcția potrivită”. Jim spunea că a fost foarte interesant să îl vezi ajungând singur la această concluzie. Dacă Jim ar fi spus: „Mi se pare că nu o direcționezi suficient de bine”, doctorul ar fi putut deveni cu adevărat (și pe bună dreptate) defensiv. Răspunzând la întrebări, acest om a reușit să descopere că:

1. Trebuie să *stabilească* și să „vândă” conceptul importanței acestor telefoane.
2. Trebuie să *instruiască* oamenii pentru a-i îndeplini așteptările.
3. Trebuie să *controleze* pentru a se asigura că obține lucrurile la care se așteaptă.

Doctorul s-a întors la cabinet și i-a convocat pe director și pe funcționara de la recepție. A început întâlnirea spunând: „Scopul meu este să vă dau tuturor mai mulți bani! Vă interesează să discutăm cum anume voi face asta?”. Bineînțeles că s-au arătat interesați! După aprobarea lor plină de entuziasm, a continuat: „Așa cum știți amândoi, cabinetul nostru acoperă 60 până la 75% din capacitatea noastră (ore din zi și potențiali clienți) în fiecare lună. Pentru ca amândoi să primiți o mărire substanțială a salariului, avem nevoie de mai mulți clienți. Un mod foarte bun de găsire de noi clienți este confirmarea programării, care va reduce amânările și neprezentările. Un alt mod este reprezentat de telefoanele «de edificare a afacerii» (aceasta este o denumire mult mai bună). Până acum aceste telefoane se numeau «tensionate» pentru că așa le considera cel ce telefona. De acum înainte sunt telefoane «de edificare a afacerii» sau «de ajutorare» deoarece ne vom concentra pe persoana pe care o sunăm. Noi oferim

servicii de care aceste persoane au foarte mare nevoie și avem *responsabilitatea* de a le ajuta, înștiințându-le când sunt programate la cabinetul nostru". Apoi a continuat: „Eu știu că sunt telefoane foarte solicitante și nu vreau să aveți aceste convorbiri toată ziua, așa că să începem prin a vedea de câte telefoane de ajutorare este nevoie pentru a încuraja un client să ne viziteze cabinetul”.

Conversația a continuat și după ce atât directorul, cât și funcționara de la recepție au fost făcuți să-și prezinte ideile (prin întrebări), iată ce a rezultat:

1. Funcționara de la recepție se va asigura că 100% din toate programările vor fi confirmate, cu șapte zile înainte, prin telefon. Va telefona dimineața, după-amiaza și chiar câte un telefon de acasă, seara, dacă va fi necesar. Ea a pus la punct un sistem de urmărire postvânzare care i-a permis să își organizeze timpul în așa fel încât aceste telefoane să fie date în perioadele mai puțin aglomerate ale zilei. În acest caz, 100% din persoanele cu programări *contactate* a reprezentat nivelul ei de Realizare-fundație, nivelul Realizare încununată de succes și nivelul Realizare de valoare.
2. Directorul și funcționara de la recepție au împărțit telefoanele de „edificare a afacerii” sau de „ajutorare” în două părți egale. Cinci telefoane în fiecare zi reprezentau Realizarea-fundație; opt telefoane în fiecare zi reprezentau Realizarea încununată de succes; zece telefoane în fiecare zi reprezentau nivelul Realizare de valoare. (Amintește-ți că toate cele trei niveluri însemnau același lucru, deoarece 100% dintre persoanele care au făcut programări trebuie să fie contactate cu șapte zile înaintea programării.)
3. Directorul a pus la punct un raport de o singură pagină care a permis tuturor celor implicați să adune și să prelucreze informațiile de care aveau nevoie pentru a vedea cum funcționează programul. Raportul era înaintat săptămânal stomatologului.
4. În numai șaiszeci de zile, persoanele care se programaseră, dar nu se prezentau au fost eliminate aproape în întregime (un beneficiu secundar a fost crearea unor excelente relații cu publicul); cabinetul opera la o capacitate de 85 - 90%, iar direc-

torul și funcționara de la recepție au primit măririle de salariu. Notă: dentistul a obținut ceea ce dorea (mai mulți clienți) deoarece i-a ajutat pe asistenții săi să obțină ceea ce doreau (o creștere de salariu). Asistenții au obținut ceea ce doreau (o creștere de salariu) deoarece i-au ajutat pe clienți să obțină ceea ce doreau (dinți mai frumoși și mai sănătoși).

Instrumentul principal utilizat în acest exemplu este ceea ce îmi place să numesc „urmărirea vântului”. Atunci când se dedică sportului său favorit, vânătorul își urmărește prada... ceea ce înseamnă că își împarte activitățile care îl vor conduce la succes în părți mai mici și foarte mici. Vânătorul determină: regulile jocului, aria geografică, data, armele, momentul din zi, modul de transport etc. Atunci când „vânam” performanțele deosebite, trebuie să facem același lucru. Trebuie să „urmărim” activitățile de succes care să ne ducă la scopul nostru - SUCCESUL! Când împărțim scopurile în părți foarte mici și stabilim nivelurile Realizării-fundație, nivelurile Realizării încununate de succes și nivelurile Realizării de valoare, știm *când* vom avea succes și *cum* să atingem nivelul performanței deosebite. Un excelent manager spunea: „*Dacă nu îl poți măsura, nu îl poți conduce*”.

Evident, nu toate programele din cadrul Pachetului realizărilor de valoare vor avea rezultatele pozitive pe care le-a avut acesta. În firma noastră, avem un reprezentant cu vânzările prin telemarketing care nu avea rezultate bune. El și șeful său au fost de acord că zilnic trebuia să facă, în medie, 80 de încercări (numere de telefon formate), 20 de convorbiri complete și vânzări în valoare de 600 \$ ca nivel al Realizării-fundație; 90 de încercări, 25 de convorbiri complete și vânzări în valoare de 800 \$ au fost determinate pentru nivelul Realizării încununate de succes și 100 de încercări, 30 de convorbiri complete și vânzări în valoare de 1 200 \$ trebuiau să reprezinte nivelul Realizării de valoare. După treizeci de zile, agentul avea, în medie, 60 de încercări de a da telefon, 12 convorbiri complete și vânzări în valoare de 200 \$. Atunci când a fost chemat de șeful său, agentul comercial nu a putut să motiveze prea bine lipsa realizărilor. Într-o lungă ședință de planificare, au fost de acord că nivelul Realizării-fundație ar putea fi schimbat la 60 de încercări de a da telefon, 15 convorbiri complete și vânzări în valoare de 500 \$ pentru următoarea săptămână. La sfârșitul perioadei a-

supra căreia căzuseră de acord, rezultatele au fost 58 de încercări de a da telefon, 10 convorbiri complete și vânzări în valoare de 180 \$.

Iată care au fost întrebările pe care le-a pus directorul de vânzări la următoarea lor întâlnire:

1. Crezi că nivelul Realizării-fundație, cu care am fost de acord în ultima noastră întâlnire, este corect? („Da.”)
2. Pot face ceva pentru a te ajuta să atingi acest nivel? („Nu.”)
3. Înțelegi că dacă nu construiești acel nivel de fundație solidă pentru această slujbă, s-ar putea să fii mai potrivit în altă parte? („Da.”)
4. Înțelegi că dacă nu respecti aceste standarde minime, nu vom avea altă opțiune în afara celei de a pleca de aici și a găsi ceva mai bun pentru tine? („Da.”)
5. Șapte zile ți se par o perioadă rezonabilă de timp pentru a respecta aceste standarde? („Da.”)
6. Care crezi că sunt sentimentele mele în legătură cu această întâlnire? („Pari preocupat de succesul meu.”)
7. Cum te simți tu în legătură cu această întâlnire? („Mă simt bine... și informat.”)

Două zile mai târziu, agentul comercial și-a cerut transferul în alt sector al companiei noastre.

Perioadele de timp și cifrele pot fi schimbate, dar procesul nu!

Permiteți-mi să îmi subliniez punctul de vedere cu un ultim exemplu.

„DETEST CEEA CE FAC“

Într-o zi, chiar înainte de a ține o conferință la Birmingham, Alabama, o doamnă a venit în culise. Era îmbrăcată foarte frumos, dar uitase cu totul să își ia zâmbetul de acasă. A intrat și a început să vorbească - evident, repetase înainte ce avea de spus. „O, domnule Ziglar, sunt așa de bucuroasă că vă văd! Dacă nu mă ajută cineva, nu știu ce voi face! Detest ceea ce fac la serviciu! Șeful meu nu îmi spune niciodată nici un cuvânt de încurajare. Nimeni din companie nu mă place și nici eu nu îi plac. Este foarte, foarte rău și vreau să plec de acolo!”. Era genul de femeie care ar fi putut lumina o întreagă încăpere - părăsind-o, dacă știți ce vreau să spun!

Cavett Robert ar spune: „Arăta precum căpitanul *Titanicului*!”.

Nu peste multă vreme am avut puternicul sentiment că era vorba de un mic speech pe care îl mai ținuse de aproximativ unsprezece mii de ori în fața tuturor prietenilor săi, a rudelor, vecinilor și a unor străini. Părea să aibă multă experiență în aruncarea de lături asupra oricui ar fi stat pe loc. Am avut impresia că se aștepta ca eu să stau pe loc și să aștept să arunce lăturile peste mine. Am simțit chiar că își închipuia că atunci când va termina, eu voi spune: „O, este teribil! Vai, este îngrozitor! Dar, draga mea, trebuie să fii curajoasă. Există oameni al căror destin este să poarte povara lumii în locul celorlalți. Este doar o cruce pe care va trebui să o porți și trebuie să o duci cu curaj și de bună voie și, cu timpul, totul va fi bine”.

M-a străfulgerat chiar ideea că, în mintea ei, se aștepta să plece de la întâlnirea noastră ștergându-și colțurile ochilor cu o batistuță și spunând: „O, m-ați ajutat atât de mult! Sunt atât de bucuroasă că ați avut timp să îmi împărtășiți toate astea!”. Dar dacă aș fi acționat în acest fel, aș fi trădat toate lucrurile în care cred. *Ultimul* lucru de care avea nevoie era simpatia. Își petrecuse întreaga viață plângându-și de milă și, cum ar fi spus dna Mamie McCullough, Doamna POT SĂ O FAC: „prezentând propria «petrecere privată cu tema să-ți plângi de milă»”. Avea nevoie de empatie, nu de simpatie. Avea nevoie de cineva care să nu fie o parte a problemei, dar care ar fi putut să o ajute să găsească o soluție.

DIN NEFERICIRE, VA FI MAI RĂU

Când, în fine, a făcut o pauză pentru a-și trage sufletul, ca să pot strecura și eu o vorbă, m-am uitat la ea și am spus (cu fermitate, dar fără a fi nepoliticos): „Da, situația dumneavoastră nu pare a fi foarte bună și, din nefericire, probabil se va înrăutăți!”. Nu ar fi fost mai surprinsă nici dacă i-aș fi aruncat în față o găleată de apă rece.

Evident, se aștepta ca acel „drăguț domn Ziglar” să fie complet diferit. Știu asta pentru că a reacționat sărind înapoi și întrebând: „Ce vreți să spuneți cu asta?”. Zig: „Este foarte simplu. Situația dumneavoastră va deveni din ce în ce mai rea pentru că există șansa să pierdeți această slujbă, iar locurile de muncă, chiar și cele rele, nu sunt prea ușor

de găsit". Doamna: „Ce tot spunei acolo?". Zig: „Doamnă, nu există nicăieri o companie care să accepte atât de mult negativism concentrat într-un singur punct și să supraviețuiască". Și-a stors câteva lacrimi și m-a întrebat: „Ei bine, ce pot să fac?". Zig: „Am o idee, dacă sunteți cu adevărat interesată de rezolvarea problemei". Doamna: „Vă rog, spuneți-mi despre ce este vorba pentru că sunt cu adevărat interesată".

După părerea mea, este extrem de important să determini dacă o persoană este sau nu cu adevărat interesată de rezolvarea problemei. Mulți oameni par să caute ajutor, dar în realitate nu vor decât un public care să îi asculte și pe cineva care să fie de acord cu ceea ce spun și fac. Nu aveam timp să ascult pur și simplu. Eu trebuie să am sentimentul că timpul meu va fi utilizat pentru rezolvarea problemei și nu pentru dezbaterea problemei până la îngroparea acesteia.

Femeia m-a asigurat că era cu adevărat interesată de rezolvarea problemei, așa că am fost de acord să îi împărtășesc câteva idei care credeam că o pot ajuta.

ÎNCEPE SĂ CAUȚI BINELE

Zig: „Primul lucru pe care vreau să îl faceți astă seară, o dată ajunsă acasă, este să luați o foaie de hârtie și să scrieți tot ce vă place la slujba și la compania dumneavoastră". Doamna: „Va fi ușor, deoarece nu îmi place nimic!". Zig: „Aveți puțină răbdare și permiteți-mi să vă pun o întrebare". Doamna: „Bine". Zig: „Din întâmplare sunteți plătită pentru munca pe care o faceți sau lucrați acolo benevol?". Doamna: „Bineînțeles că sunt plătită pentru ceea ce fac!". Zig: „Nu vă place asta?". Doamna: „Bineînțeles că îmi place asta!". Zig: „Ei bine, lucrul numărul unu care vă place în legătură cu slujba dumneavoastră este deci faptul că sunteți plătită pentru ea, așa că dați-i drumul și scrieți lucrul acesta. Vom începe lista noastră chiar acum.

Numărul doi, vă plătesc sub medie, la același nivel cu media sau peste medie pentru ceea ce faceți?". Doamna: „Trebuie să mărturisesc că sunt plătită peste medie". Zig: „Vă place asta?". Doamna: „Bineînțeles că îmi place asta!". Zig: „Foarte bine, al doilea lucru care vă place în legătură cu slujba dumneavoastră este că sunteți plătită peste medie, așa că scrieți asta".

Numărul trei, vă puteți lua concediu?". Doamna: „De ce, bineînțeles că îmi iau concediu!". Zig: „Vă place asta?". Doamna: „Bineînțeles că îmi place asta!". Zig: „Foarte bine, vă luați concediu, vă place asta, așa că scrieți.

Numărul patru, aveți un program de pensionare?" Doamna: „Toată lumea are un program de pensionare, inclusiv firma noastră!". Zig: „Vă place asta?". Doamna: „Bineînțeles că îmi place asta!". Zig: „Foarte bine, aveți un program de pensionare și vă place asta, deci scrieți".

Am continuat și, pe măsura desfășurării procesului, a descoperit o mulțime de lucruri care îi „plăceau" în legătură cu slujba ei (spitalizarea și asigurarea pe viață, cinci zile pe an concediu de boală, toate sărbătorile legale, un plan de participare la profit până la pensionare, doar zece minute de mers cu mașina de acasă până la birou, o oră liberă la prânz, participare în relațiile angajat/patron, o clădire frumoasă în care lucra, cu spații private și păzite de parcare etc.).

De fapt, erau douăzeci și două de lucruri care îi plăceau la slujba pe care o detesta și la care nu îi plăcea *nimic* doar cu câteva minute mai devreme.

AMINTEȘTE-ȚI: ÎN VIAȚĂ GĂSEȘTI CEEA CE CAUȚI

Aș fi putut să mă duc la Mobile, Alabama, Albany, New York, sau Fresno, California, și să *gădesc* droguri, crimă, prostituate și, în general, cei mai negativi și mai antipatici oameni din lume. Sau aș fi putut să mă duc la Mobile, Alabama, Albany, New York, sau Fresno, California, cum am făcut de fapt în trecut, și să *gădesc* unii dintre cei mai frumoși, drăgăstoși, atenți, devotați, cu frica lui Dumnezeu, iubitori de familie oameni din lume. Vei *găsi* ceea ce cauți.

Poți lua cel mai deosebit bărbat sau cea mai deosebită femeie, să acorzi atenție unor lucruri fără importanță și să faci în așa fel încât să le găsești nod în papură. Sau poți lua un bărbat obișnuit sau o femeie obișnuită și să începi să le cauți calitățile și vei descoperi o mulțime. Depinde de ceea ce cauți.

Soțule, dacă îți tratezi soția ca pe un pur sânge, nu vei sfârși niciodată prin a avea alături o mărfogă. Soție, dacă îți vei trata soțul ca

pe un campion, nu vei sfârși niciodată prin a avea alături un tâmpit.

În postul pe care îl ocupi sau în compania ta poți descoperi multe lucruri bune, care îți plac, sau un număr de lucruri care nu îți plac. Depinde de ceea ce vrei de la viață, deoarece *vei descoperi ceea ce cauți*. În mod semnificativ, cu cât descoperi mai mult bine sau mai mult rău în tine însuși, în soț/soție, în locul de muncă, în copiii tăi, în țara ta sau în viitorul tău, cu atât mai mult bine *sau* mai mult rău vei găsi.

Mesaj: Caută ceea ce vrei - nu ceea ce nu vrei.

PUNE ACCENTUL PE LUCRURILE POZITIVE

Am încurajat-o pe doamna aceea să ia lista cu cele douăzeci și două de lucruri pozitive în legătură cu slujba ei și, înainte de a se duce la culcare, să se așeze în fața oglinzii și încet, cu fermitate, să citească lista cu voce tare. Aceasta va planta gânduri pozitive în subconștient înainte de a adormi. În dimineața următoare va citi din nou lista înainte de a se duce la serviciu.

Va lua lista cu ea deoarece în următoarele douăzeci și patru de ore va adăuga și alte lucruri pe listă, pentru că a început să se condiționeze să caute lucrurile pozitive în legătură cu slujba sa. În timpul acelei zile și în zilele următoare, trebuia să adauge lucruri pozitive pe această listă. Am încurajat-o să urmeze acest proces timp de minimum douăzeci și una de zile, deoarece de atâtea este nevoie pentru a substitui un obicei prost (găsirea de greșeli) cu un obicei *bun* (găsirea lucrurilor pozitive).

După aproximativ treizeci și cinci de minute, această doamnă își schimbase cu totul modul de a gândi. Când a plecat, umbla cu *pași mari*! Nu a ieșit din încăpere ca o persoană bătută și învinsă. Nu mă înțelegeți greșit. Nu insinuez că în treizeci și cinci de minute am reușit să depășim o viață întreagă-depunând un cont exagerat la banca atitudinii mintale potrivite. Totuși, îi dădusem ceva speranță și un plan și acestea sunt două ingrediente puternice. De fapt, managerii câștigători nu fac niciodată promisiuni oamenilor lor, cu excepția cazului în care le oferă un plan ce face ca promisiunile să fie posibile.

Și atunci când managerii cer ceva, ei se consultă în legătură cu aceasta și obțin un plan *de la* acea persoană pentru a putea să realizeze realist o anumită cerință.

Șase săptămâni mai târziu, eram din nou la Birmingham, cu ocazia unei alte conferințe. Femeia stătea chiar în primul rând, zâmbind. Am schimbat câteva cuvinte și am întrebat-o ce mai face. A răspuns: „Ei bine, ca să vă spun adevărul, încă nu sunt bine, dar ați fi uimit cât de mult s-au schimbat compania și oamenii care lucrează acolo!”. Lumea ei se schimbaseră deoarece atitudinea ei se schimbaseră. Și lumea *ta* se va schimba.

**Așteaptă-te la ce este mai bun de
la tine și de la ceilalți!**

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. În general obținem de la alții ceea ce ne așteptăm să obținem.
2. Deosebirea dintre companiile bune și cele excelente este instruirea.
3. Găsești ceea ce cauți în viață... și în carieră.
4. Să nu faci niciodată o promisiune fără a avea un plan.

„AȘTEAPTĂ-MĂ, SUNT liderul TĂU!”

Un dram de loialitate valorează cât o grămadă
de inteligență.

Elbert Hubbard

Găsitorii binelui

Exigența ta: așteaptă-te la ce este mai bun

Loialitatea

5 L-ul din formula GEL vine de la *Loialitate*. Loialitatea, foarte simplu, este dorința de a-i ajuta pe ceilalți oameni să aibă succes. Grant Teaff este antrenor de fotbal la Baylor University din Waco, Texas. Este un om deosebit și un câștigător ca antrenor de fotbal. O dată l-am auzit relatând o poveste care spune destul de mult despre loialitate.

Baylor University a câștigat primul campionat în cincizeci de ani în timpul celui de-al treilea an de activitate a antrenorului Teaff. În primii doi ani, s-au luptat să stabilească o fundație solidă și nu au avut succesul pe care ar fi vrut să îl aibă. Chiar înainte de a începe al treilea sezon, coordonatorul ofensivei de la Baylor University a venit la antrenorul Teaff și l-a rugat să meargă la vânătoare împreună cu el. Un fermier din vestul Texasului îi invitase să vâneze pe proprietatea

lui. Profitând de ocazie, într-una din ultimele pauze înainte de începerea unui lung sezon de fotbal (paisprezece până la șaisprezece ore de muncă zilnic), și-au pus armele în camionetă și au plecat.

Ajunși la destinație, antrenorul Teaff l-a rugat pe asistentul său să aștepte în mașină în timp ce el îl va anunța pe fermier că erau acolo și se duc să vâneze. În timp ce bătea la ușă, antrenorul habar n-avea ce primire entuziastă îl aștepta! „Antrenorul Teaff? Dumnezeule, ce bine îmi pare că vă văd! Faceți treabă bună cu echipa Baylor Bears! Știu că nu ați câștigat câte meciuri ați fi vrut în aceste două sezoane, dar cred că sunteți pregătiți pentru un sezon de câștigare a campionatului!”

Antrenorul a fost atât încântat, cât și umilit de spusele fermierului. „Mulțumesc mult”, a replicat el, „și dacă putem face ceva pentru dumneavoastră, nu trebuie decât să îmi spuneți.”

„De fapt”, a spus fermierul, „am nevoie de ajutorul dumneavoastră! Dacă observați, la aproximativ cincizeci de metri de locul în care ați parcat camioneta se află un catâr bătrân. Avem acest catâr de aproape douăzeci de ani și, sincer, domnule antrenor Teaff, este ca un membru al familiei noastre. Nu de mult, s-a îmbolnăvit și suferă mult și trebuie să îl scăpăm de durere. Nu pot să fac eu însumi asta, iar soția mea nu a tras niciodată cu arma și nu are de gând să o facă acum. Dacă tot aveți armele la dumneavoastră, nu vreți să puneți capăt suferinței catârului?”

„Ei bine, se pare că măcar atâta lucru pot să fac, având în vedere că ați fost așa de drăguț și ne-ați permis să vânăm pe proprietatea dumneavoastră”, a spus antrenorul.

„Mulțumesc”, a spus fermierul, „vom îndepărta cadavrul și când terminați partida de vânatoare, vă puteți întoarce aici să luați masa cu noi.”

Antrenorul Teaff s-a îndepărtat către camion și pe drum i-a venit o idee, care, cum spune el, „poate fi ceva periculos pentru un antrenor de fotbal”. S-a încruntat la față și și-a mușcat limba până ce i-au dat lacrimile. Asistentul l-a văzut și l-a întrebat: „Ce s-a întâmplat?”

„O, fermierul ăla bătrân m-a scos din sărite!”, a răspuns antrenorul Teaff. „Poți să crezi că a spus că Baylor nu va câștiga niciodată un meci în timp ce tu și cu mine suntem antrenori ai echipei de acolo?”

„Ce?” a fost replica sceptică.

„Nu numai asta, ci a spus că suntem probabil cei mai proști antrenori din istoria fotbalului!”

„Dar vom vâna pe proprietatea lui.”

„Nu numai că mi-a spus să plecăm de pe proprietatea lui imediat, dar și că va chema oamenii legii să ne alunge!”

„Nu pot să cred”, a spus asistentul.

„Da, m-a înfuriat atât de tare încât cred că am să îi împușc catârul!”

„O, nu! Vrei să avem probleme cu oamenii legii? Vom avea cu adevărat probleme dacă îi împuști catârul!”

„Probleme sau nu, m-am săturat de cei care vorbesc de rău Universitatea Baylor... asta e!”

Încercând din greu să nu pufnească în râs, antrenorul Teaff și-a luat arma, a ochit bietul catâr bătrân, pentru a-i face o favoare, și a apăsât pe trăgaci. Bang! a răsunat împușcătura. Pe când se întorcea să vadă reacția asistentului, *Bang! Bang!*, alte două împușcături s-au auzit din cealaltă parte a camionetei, iar asistentul a strigat: „Am împușcat două vaci, acum să o ștergem de aici!”

Evident, asta înseamnă să mergi cu loialitatea prea departe, dar dacă ai de gând să devii unul dintre cei ce obțin performanțe deosebite, nu există nici o îndoială în legătură cu loialitatea în trei domenii. Trebuie să fii loial față de tine însuși, față de cei alături de care trăiești și muncești și față de firma ta.

FII LOIAL FAȚĂ DE TINE ÎNSUȘI

Pentru a fi loial față de tine însuși, trebuie să *muncești* pentru a menține o imagine de sine sănătoasă. Nu este vorba de un ego supradimensionat sau de genul de încredere în sine despre care înțeleptul spune că „apare în general înainte să înțelegem cu adevărat situația”. Loialitatea față de tine însuși înseamnă să cauți dovada care să susțină *de ce* ar trebui să crezi în tine însuși.

În cartea *See You at the Top*, am scris: „Nu poți obține în mod consecvent realizări într-o manieră care nu este consecventă cu modul în care te vezi pe tine însuși”. Nu pot sublinia îndeajuns importanța „de a te vedea” pe tine îndeplinindu-ți cu succes sarcinile zilnice. Crezi că un campion al lumii la categoria grea intră în ring punându-și

întrebări în legătură cu abilitatea sa? Cu siguranță, nu! Campionul pășește în ring *crezând* în sine însuși și în abilitatea sa de a câștiga! Credeți că un jucător al echipei Super Bowl, campioană a lumii la baseball, nu intră pe teren, ci cere, timid, sfatul colegilor de echipă? Chris Evert Lloyd se așteaptă să câștige majoritatea meciurilor ei de tenis, Nancy Lopez se așteaptă să se afle printre câștigătoarele celor mai mari sume de bani din Asociația Jucătoarelor Profesionale de Golf. Johnny Carson s-a aflat în fruntea multor oameni, mai des decât oricine altcineva din industria spectacolului, totuși într-un interviu a afirmat că încă mai are trac înainte de a intra în scenă. Încrederea în tine însuși și loialitatea față de tine însuși te vor ajuta mult să devii unul dintre cei ce obțin performanțe deosebite.

Un sondaj Gallup a revelat că stima de sine a muncitorilor și managerilor joacă un rol substanțial în productivitatea economică. Dr. Robert Schuller, pastor al celor peste zece mii de enoriași ce frecventează Catedrala de Cristal din Garden Grove, California, a realizat un studiu, plătit de un sponsor anonim. Inițial, dr. Schuller nu a fost interesat de productivitate, ci de importanța pe care o acordă americanii, în general, stimei de sine. Cu toate acestea, răspunsurile date de o mie cinci sute de persoane intervievate l-au convins că relația dintre stima de sine și productivitate este de mare importanță pentru afaceri și pentru guvern.

Studiul a arătat:

- Persoanele cu un nivel ridicat al stimei de sine se simt productive.
- Cei cu un nivel scăzut al stimei de sine nu se simt productivi și se pare că le lipsesc stimulentele productive.

Dr. Schuller a ajuns la concluzia că „acelui capitalul uman instruit, oamenilor care iau decizii și operează cu instrumentele societății noastre tot mai industrializate” li s-a permis „să ocupe un loc inferior mașinilor” și că aceasta afectează nefavorabil productivitatea. Studiul a arătat că 37% dintre americani au o înaltă stimă de sine și 30% au o foarte scăzută stimă de sine. În acest din urmă grup, numai 17% se consideră foarte productivi și 20% spun că nu au fost deloc productivi. Din rezultatele studiului, dr. Schuller a ajuns la concluzia că

grupul de 30% cu o foarte scăzută stimă de sine este alcătuit din oameni care sunt „o povară pentru ei înșiși, pentru angajații lor și pentru societatea americană, în general“.

Economiștii și guvernul federal au prevăzut, în general, investiții de capital și noi mecanisme ca soluție la problema productivității statice sau a celei în scădere, dar dr. Schuller afirmă că se pare că mărirea stimei de sine a oamenilor pare fi aproape la fel de importantă. Studiul a arătat că elementele care duc de obicei la o înaltă stimă de sine sunt bunele relații familiale, standardele morale bune, religia, prietenii apropiați, bunăstarea financiară, hobby-urile și statutul social. Persoanele căsătorite tind să aibă mai multă stimă de sine decât cele divorțate, văduve sau singure. Educația contribuie și ea la o înaltă stimă de sine. Persoanele cu o înaltă stimă de sine sunt înclinate să vadă succesul în termeni personali; cei cu o scăzută stimă de sine au tendința de a căuta în succes o problemă strict materială. Una dintre cele mai importante descoperiri a fost că *persoanele cu o scăzută stimă de sine au tendința de a fi mult stresate fizic și emoțional și de a avea coeficienți înalți de absenteism la locul de muncă, lucru care diminuează în mod cert productivitatea.*

Evident, imaginea de sine va juca un rol major în cât de sus vei ajunge în compania pentru care lucrezi, deoarece joacă un rol major în abilitatea ta de a dezvolta lideri care te vor urma în sus pe scara succesului sau, în multe cazuri, te vor depăși pe scara succesului.

Următorul articol; scris de James L. Hayes, fostul președinte al American Management Association, spune multe despre asta. Titlul articolului este „Arta promovării de sine“, care ar putea să schimbe cu totul persoana cu stimă de sine scăzută sau pe cea care nu înțelege ce înseamnă stima de sine. Însă articolul vă va transforma cu siguranță și vă va ajuta să vă dezvoltați propriul potențial. Ultima frază a articolului rezumă cu adevărat esența problemei:

Mulți manageri competenți nu reușesc să avanseze în firmele lor deoarece scapă din vedere un lucru major pentru o carieră - nevoia de a „se promova pe sine“.

Conform unui sondaj recent organizat de Henchy & Co., o firmă de plasare din New York, s-a descoperit că 83% dintre cadrele de

conducere concediate aveau o trăsătură comună - nu au atras atenția asupra aptitudinilor și a realizărilor lor. Rezultatul final: au fost percepuți ca neavând nici una.

Pe de altă parte, un al doilea studiu, realizat de o firmă de cercetare din Boston, a descoperit că managerii de succes știu cum să își îmbunătățească imaginea prin intermediul promovării de sine.

Din nefericire, multe cadre de conducere concep promovarea de sine ca pe un simplu joc de inteligență și un exercițiu al egoului. În eforturile lor conștiente de a evita acest tip de imagine, merg prea departe în cealaltă extremă.

Cadrul de conducere care suferă de lipsa promovării de sine s-ar putea să nu aprobe comportamentul cadrului de conducere de succes. Dar va recunoaște, cu părere de rău, avantajele pe care le aduce promovarea de sine de succes.

De vreme ce în orice firmă există oportunități limitate, managerii care se promovează pe sine au de obicei cele mai bune șanse de a avea ocazii favorabile în carieră - ce duc la o avansare mai rapidă, la o muncă mai interesantă, la un salariu mai bun și la un acces mai rapid la managementul de vârf.

Managerii care au talentul de a se promova pe sine știu că aceasta este o artă delicată. Există întotdeauna riscul de a face prea multă promovare. Cu toate acestea, există anumite constante promoționale ce pot fi aplicate, într-un anumit grad, oriunde și oricând. Aceste tehnici includ:

- *Complimentează-ți colegii.* Poți demonstra încredere și siguranță în propriile abilități atrăgând atenția asupra realizărilor celorlalți. O asemenea subliniere te poate defini ca un individ foarte „pozitiv” și această atitudine se va răsfrânge asupra ta.

- *Laudă-ți subordonații.* Atunci când un subordonat face o treabă bună, spune-i. La urma urmei, succesul unui subordonat este și

succesul tău. Sublinierea pozitivă frecventă îi va face pe subordonați să muncească mai bine. Ca rezultat, reputația ta ca bun supraveghetor va crește.

- *Întocmește note.* Dacă descoperi informații care îi pot interesa pe colegii tăi, notează-le și lasă să circule însemnările tale. Eforturile tale și considerația arătată vor fi apreciate.

- *Implementează inovații creatoare.* Dacă descoperi un mod mai bun de a face ceva, pune-l în practică. Eforturile tale de a îmbunătăți activitatea vor fi recunoscute și te vei bucura de considerație.

- *Voluntariatul.* Proiectele speciale sau comisiile îți vor solicita probabil mult timp. Dar participarea la asemenea activități te va identifica drept o persoană care urmărește și altceva decât banii de pe statul de plată.

- *Vorbește.* Uneori s-ar putea să deții informații pe care ceilalți nu le cunosc atunci când trebuie să ia o decizie. Dacă este așa, vorbește. S-ar putea să complici lucrurile, dar dacă ai dreptate, îți vor mulțumi mai târziu.

- *Încearcă să cunoști totul.* Nu te mulțumi să cunoști ceea ce este de așteptat să știi. Descoperă cât mai multe posibil despre firma ta. Nu poți ști niciodată când vei avea nevoie de aceste informații.

- *Observă și reacționează.* Încearcă să fii la curent cu tot ce se petrece în jurul tău. Dacă se întâmplă ceva, reacționează imediat. Cu cât aștepti mai mult, cu atât vei avea mai puține șanse de a-ți exercita controlul. Dacă aștepti prea mult, în unele cazuri situația îți poate scăpa de sub control.

Retipărit cu permisiunea editorului, din *Management Review*, American Management Association, New York; toate drepturile rezervate.

După cum vedeți, nici una dintre sugestiile de mai sus nu prescrie promovare de sine cu voce tare, care să atragă atenția. Dimpotrivă, sunt tehnici sensibile pentru dezvoltarea unei imagini a unui om competent și întotdeauna echilibrat. *Important nu este să fii perceput drept cel mai vizibil, ci drept cel mai capabil.*

PAȘII CE TREBUIE PARCURȘI PENTRU OBTINEREA UNEI IMAGINI DE SINE SĂNĂTOASE

Dacă stima de sine este importantă pentru performanțele deosebite, ce putem face pentru a ne îmbunătăți propria imagine? În *See You at the Top*, am prezentat cincisprezece pași către obținerea unei imagini de sine sănătoase... Pentru scopurile noastre de acum, aș dori să vă sugerez trei pași pe care ar trebui să îi facă un manager pentru a-și îmbunătăți stima față de sine și față de ceilalți.

Pasul nr. 1: Întocmește o listă cu propriile victorii

Atunci când cauți dovezi care să susțină *de ce* ar trebui să crezi în tine, întocmește o listă în care să notezi propriile victorii. În cele înșirate acolo nu trebuie să se afle lucruri precum: „A descoperit leacul cancerului”. Înșiră victoriile simple, de fiecare zi, cum ar fi ajutarea unui cetățean în vârstă să traverseze o intersecție aglomerată (presupunând că vrea să traverseze acea intersecție!).

Din nefericire, natura umană este astfel creată încât dacă ți-aș cere să îți amintești cel mai neplăcut incident din ultimele două săptămâni, s-ar putea să nu știi ce incident să alegi. Totuși, dacă te-aș întreba care a fost cea mai mare victorie din ultimele două săptămâni, s-ar putea să îți fie dificil să precizezi una. Aceasta este natura umană - se agață de eșecuri și uită victoriile. Pentru a combate această tendință naturală, trebuie să întocmești o listă cu victoriile tale.

Această listă nu este o listă cu care să te fălești. De fapt, nu o va mai vedea nimeni altcineva în afară de tine. Această listă nu are nimic de-a face cu îngâmfarea. Așa cum spun eu adesea: „Îngâmfarea este o maladie caraghioasă, ce îi îmbolnăvește pe toți, cu excepția

celui care o are!". Această listă te va ajuta să îți amintești că ești o persoană de valoare.

Nu este o listă de „comparație”. Nu te realizezi în comparație cu alții. Întotdeauna va exista cineva mai puternic, mai util, mai atrăgător... mai puțin puternic, mai egoist sau mai puțin atrăgător decât tine. Atunci când faci comparații pozitive sau negative, te afli pe un teren primejdios. Pentru a realiza o imagine de sine sănătoasă, poți face o singură comparație: *Compară-ți acțiunile cu abilitatea*. Dacă vei face această singură comparație și vei realiza că și asta este cumva necinstită, deoarece abilitățile tale pot fi mărite prin instruire și dezvoltare, vei fi făcut un pas imens către o imagine de sine sănătoasă și către performanțele deosebite.

Amintește-ți, succesul nu se măsoară prin modul cum realizezi tu ceva, în comparație cu modul cum realizează ceilalți ceva. S-ar putea să ai de două ori talentul lor - sau pe jumătate. Succesul - *adevăratul* succes - se măsoară prin modul cum realizezi tu ceva în comparație cu ceea ce ai fi putut să faci cu talentul cu care te-a înzestrat Dumnezeu.

Ai putea de asemenea să ai o listă cu victorii ale acelor oameni pe care îi conduci sau îi supraveghezi. De ce să nu înregistrezi la zi ocaziile în care „i-ai surprins făcând ceva bine”? Dacă o faci, atât tu, cât și angajații tăi veți avea numai de câștigat.

Pasul nr. 2: Hotărăște-te să trăiești până la moarte

Will Rogers a făcut acest comentariu în ultimul discurs pe care l-a ținut: „Doamne, lasă-mă să trăiesc până ce voi muri!”. Desigur, se referea la acei „zombi umblători” care trec prin viață nedorind niciodată să fie încurcați de fapte. Îi vei recunoaște; s-au născut în anii 1940 sau 1950, au murit în anii 1970 și vor fi îngropați în anii 1990! S-au înțepenit pe un făgaș, care este, după cum știi, nimic altceva decât o criptă cu ușile deschise. Putem ieși (și rămâne în afară) de pe făgaș în următorul mod: înțelegând că oamenii fericiți, de succes nu trec prin viață, ei se *dezvoltă* prin viață.

Când mă gândesc la dezvoltare, mă gândesc la ce ne-a povestit Robert Schuller în emisiunea de televiziune „Hour of Power” despre

Sir Edmund Hillary. Vă aduceți aminte, Sir Edmund Hillary a fost primul om care a escaladat Everestul, cel mai înalt munte din lume. A eșuat în mai multe din primele sale încercări și într-una din aceste ocazii a pierdut cinci colegi, care au pierit pe coastele aceluiași munte. Parlamentul a dorit să recunoască public eforturile sale pline de curaj, așa că l-a invitat pe Hillary la una din ședințele sale. Au plasat chiar o fotografie cu Muntele Everest pe peretele încăperii în care urma să se desfășoare întrunirea. Când Sir Edmund Hillary a intrat în sală, membrii Parlamentului s-au ridicat în picioare pentru a-l ovaționa și atunci când i-a văzut pe toți acei legiuitori ridicați în picioare și aplaudând marea sa realizare, ochii i s-au umplut de lacrimi. Mai mulți membri ai Parlamentului au observat lacrimile și probabil că au gândit: *A, ia uite, lacrimi de fericire pentru că recunoaștem public marea sa realizare.* Dar nu erau lacrimi de fericire și bucurie - erau lacrimi de furie și frustrare! Pentru că Edmund Hillary nu își propusese să urce muntele acela pentru o „mare realizare” și cu siguranță nu își propusese să părăsească cinci colegi morți pe versantul aceluiași munte.

Pe când înainta în sala Parlamentului, Hillary a recunoscut ceva ce mulți dintre dumneavoastră ați recunoscut de asemenea, și anume: da, făcuse un „mare” efort pentru a urca acel munte, dar

pentru a obține rezultate excelente nu trebuie să te mulțumești doar cu o „mare realizare”!

Sir Edmund Hillary a ajuns până în capătul sălii, a făcut literalmente praf fotografia și a strigat la munte: „M-ai învins! Dar nu mă vei mai învinge! Pentru că *tu ai crescut atât cât ai putut crește... dar eu încă mai cresc!*”.

Vezi tu, prietene cititor, dacă ești în creștere - indiferent de ceea ce ai realizat deja sau nu ai realizat -, încă mai există lucruri mărețe înaintea ta! Cu această ultimă afirmație, pozitivă și optimistă, trebuie să îți reamintesc ce a spus Emerson: „Ceea ce se află în urma ta și ceea ce se află înaintea ta pălesc în comparație cu ceea ce se află în interiorul tău”. Bineînțeles că avea dreptate.

Atunci când angajații încep să joace rolul managerului, ei simt adesea că trebuie să cunoască *totul* despre noua lor poziție. Aceasta

este o sarcină copleșitoare, greu de purtat. Nu ai fost angajat să fii o enciclopedie sau un computer... ai fost angajat să conduci. Managerii trebuie să știe unde să descopere informațiile, nu să își amintească totul. Cei care pot gândi sunt mult mai importanți decât cei care pot regurgita fapte. Amintește-ți: *Este foarte dificil să fii super-instruit!* Așa că implică-te într-un proces de educare continuu, cu seminarii, cărți și casete. Setea ta de cunoaștere și înțelegere nu trebuie să înceteze niciodată - dar nu este nevoie să memorezi manualele cerute la fiecare seminar la care participi. Hotărăște că vei continua să te dezvolti și să înveți ca manager și îți vei îmbunătăți considerabil propria imagine de sine.

Nu trebuie să uităm niciodată faptul că firma noastră poate cheltui milioane și milioane de dolari pe clădiri, computere, aparatură electronică, proprietăți anexe, sisteme de comunicare și așa mai departe, dar folosirea la maximum a acestor monumentale cheltuieli depinde în întregime de dezvoltarea, instruirea, atitudinea și priceperea oamenilor care lucrează în acea companie. Responsabilitatea pentru această dezvoltare, instruire, atitudine și pricepere se află pe umerii managementului.

Pasul nr. 3: Concentrează-ți atenția asupra celor în fața cărora ești responsabil și de care răspunzi

Unul dintre cele mai rapide moduri în care îți poți îmbunătăți propria stimă de sine este să îți concentrezi atenția asupra celorlalți. Adesea, cu cât ne gândim mai mult la noi înșine, cu atât avem mai puțină încredere în noi înșine. Faptul că uităm de *noi* și devenim sincer interesați de *ei* ne va conduce direct la un respect de sine sănătos. Atunci când le acorzi atenție, totală și nedivizată, celorlalți și te concentrezi să îi faci să se simtă bine, devii mai puțin conștient de tine însuși.

Dr. Alfred Adler spunea că putem să ne vindecăm de depresie în doar paisprezece zile dacă în fiecare zi vom încerca să ne gândim la cum anume i-am putea ajuta pe ceilalți. David Dunn a scris o carte minunată, intitulată *Try Giving Yourself Away*, care ne oferă câteva amănunte minunate, ca și câțiva pași simpli, practici, despre cum îi

putem încuraja și ajuta pe ceilalți. Atunci când suntem cu sinceritate interesați de ceilalți, nu avem timp să ne privim negativ pe noi înșine.

„DOMNULE ZIGLAR, AM AUZIT CE AȚI SPUS“

Acum câțiva ani, într-o sâmbătă după-amiaza, soția mea și cu mine eram programați la ora unu să jucăm golf pe un teren minunat din Dallas. Însă sâmbăta terenul atrage mulți localnici, ca și oameni din alte orașe, așa că am fost amânați câteva minute. Partida de patru de dinaintea noastră era jucată de două cupluri și unul dintre tinerii bărbați se pregătea să lovească mingea. Soția mea și cu mine stăteam în mașină și nu m-am putut împiedica să nu îl observ pe tânăr.

Avea aproximativ treizeci de ani, cam 1,90 m înălțime și o greutate de 90 kg. Cu toate acestea, pe când stătea vizând mingea, mi s-a părut evident că nu era jucător de golf. Arăta ca și cum nu s-ar fi simțit confortabil și viza mingea într-un mod neortodox. A ridicat crosa, a mișcat-o încoace și încolo de câteva ori, apoi a coborât-o și a repetat operația o vreme ce mi s-a părut o eternitate. În cele din urmă, am mormăit în barbă că evident nu era un jucător de golf. Soția mea m-a întrebat încet cum de știam asta. Am răspuns că jucam de multă vreme și că pur și simplu *știam* că nu era jucător de golf. Între timp, tânărul continua să miște crosa, să o ridice și să o coboare. În cele din urmă, și-a dat crosa înapoi și a lovit mingea, care a zburat cam la 220 m, chiar în mijloc. Cam atât despre priceperea mea în evaluarea jucătorilor de golf!

După ce tânărul a lovit mingea, s-a dus la cart, și-a pus crosa în sac și s-a îndreptat spre mine. Nu zâmbea, nici nu era încruntat, dar în timp ce venea spre mine, a zis: „Domnule Ziglar, am auzit ce ați spus...”.

(Acum, prietene cititor, vreau să te gândești împreună cu mine doar un moment. Dacă te-ai aflat în situația mea, ce ai fi gândit - ce ai fi făcut? Am simțit o oarecare teamă și aș fi vrut să mă fac nevăzut, dar din fericire, tânărul a continuat.) „...când ați ținut o conferință în orașul meu, acum trei ani, și aceasta mi-a schimbat complet viața”.

Nu mai este nevoie să o spun, am răsuflat ușurat, i-am mulțumit cu căldură tânărului și am fost recunoscător turnurii neașteptate și minunate pe care o luaseră lucrurile. În acea zi am luat, de asemenea, o hotărâre: să fiu mai atent în judecățile pe care le fac în timp ce observ sau am de-a face cu alți oameni.

M-am gândit adesea la ce tragedie ar fi putut fi dacă tânărul bărbat ar fi auzit de fapt remarcile tăioase, nedelicate și, așa cum s-a dovedit, neadevărate pe care le făcusem. Fără îndoială, acestea l-ar fi afectat în mod nefavorabil și cu siguranță i-ar fi stricat părerea pe care o avea despre mine. Nu numai atât, dar mi-ar fi fost virtual imposibil să îl influențez pozitiv în viitor dintr-un inspirat și instructiv punct de vedere.

Ca manageri și lideri, unul din lucrurile de care nu putem scăpa este faptul că atunci când oamenii ne urmăresc, avem responsabilitatea de a-i lăsa să vadă că merităm să ne aflăm în acel post de conducere. Ei ne evaluează și reacționează în mare măsură bazându-se pe modul în care îi vedem, gândim despre ei și îi tratăm. Iată de ce este atât de important pentru noi să căutăm binele, să ne așteptăm la ce este mai bun și să ne reamintim întotdeauna că suntem, ca manageri, modele pentru mulți dintre oamenii din grupul nostru sau din compania noastră. Este cel puțin rezonabil de important ca ei să ne placă. Este extrem de important ca ei să ne respecte. Este dificil, dacă nu imposibil, ca ei să ne placă *sau* să ne respecte dacă facem observații false și/sau neadevărate despre ei așa cum am făcut eu cu tânărul jucător de golf.

Nu mă înțelegeți greșit. Fiecare din noi - inclusiv acel tânăr - este responsabil de propriile acțiuni și de propria purtare. Fără să fac un efort de imaginație, eu nu sunt responsabil pentru ceea ce face el. Totuși, sunt responsabil *față* de el să fiu corect, onest, obiectiv și exact ceea ce par a fi. Ca manageri, în firma dumneavoastră, nu sunteți responsabil *pentru* ceea ce fac oamenii dumneavoastră, ci sunteți responsabil *față* de oamenii dumneavoastră.

ONESTITATE + AMABILITATE = LOIALITATE

Cei ce obțin performanțe deosebite le sunt loiali celor alături de care trăiesc și muncesc. Mamie McCullough, Doamna POT SĂ O FAC, afirmă că ea vede Judecata de apoi în felul următor: Dumnezeu îi va așeza la rând pe toți cei despre care am spus ceva urât și ne va face să repetăm spusele în fața lor. Este o idee înțeleaptă și pariez că ne va face pe toți să ne gândim de două ori înainte de a spune ceva neplăcut despre ceilalți, nu-i așa?

Există o afirmație pe care ai auzit-o încă de când erai copil și care nu este mai puțin adevărată astăzi decât atunci când ți-a fost spusă

pentru prima dată: „Dacă nu ai ceva frumos de spus, nu spune nimic”. Știu că această povață a devenit un clișeu și poate părea supra-simplificată, răsuflată și uzată, dar nu ne-am simți mai bine dacă am fi ascultat acest sfat înțelept?

Forum Corporation din Boston, Massachusetts, a făcut un studiu aprofundat asupra a 341 de agenți de vânzări din unsprezece companii diferite și din cinci domenii diferite. În acest grup, 173 erau vânzători cu rezultate foarte bune, iar 168 erau vânzători cu rezultate medii. Deosebirea principală dintre cele două grupuri nu consta în talent, cunoștințe sau abilitate. Cei 173 supervânzători erau mai productivi deoarece clienții lor *aveau încredere* în ei, iar clienții, după toate probabilitățile, îi vor *crede* pe vânzătorii onești. Ei au descoperit că oamenii nu *cumpără* bazându-se pe ceea ce le spui *sau* pe ceea ce le arăți. Ei cumpără bazându-se pe ceea ce le spui *și* le arăți, făcându-i să creadă. Același principiu se aplică și la direcționarea activităților celor aflați sub conducerea ta. Ei vor „cumpăra” și vor acționa cu entuziasm sub conducerea ta bazându-se *numai* pe ceea ce le arăți și le spui, și atunci te cred. Dacă nu le arăți această încredere, nu vei obține sprijinul lor 100%.

În conducerea oamenilor, încrederea și onestitatea sunt lucruri care valorează oricând bani grei. Cei ce obțin performanțe deosebite în management învață să câștige încrederea celorlalți fiind *complet* onești în tot ceea ce fac. O a doua caracteristică pe care o au din plin agenții de vânzări ce obțin supersuccese era, conform revistei *Forum Report*, amabilitatea simplă, de modă veche. Aceștia se poartă la fel de drăguț și amabil cu telefonista și cu portarul, ca și cu managerul și contabilul firmei. Se poartă la fel de frumos cu funcționarul de la expediție și cu personalul de serviciu, ca și cu președintele companiei. Motivul este unul simplu: ei înțeleg cât se poate de clar că procesul vânzării nu este complet - și viitoarele vânzări sunt în pericol - decât după ce comenzile curente au fost livrate, instalate, s-au executat serviciile și au fost plătite. Pentru aceasta, ei *știu* că au nevoie de cooperarea, eforturile și bunăvoința întregii echipe a firmei.

În orice firmă sau familie în care sunt implicați doi sau mai mulți oameni, vor fi întotdeauna discuții și vor apărea conflicte în legătură cu sarcinile fiecăruia. Una dintre cele mai bune ocazii de a arăta altora ce

Înseamnă încredere și onestitate se prezintă în zona responsabilității sau în aceea de a face ceea ce trebuie. Din nefericire, în cea mai mare parte a firmelor și a familiilor, strigătul de luptă este: „Nu e treaba mea!”. Cu toate acestea, cei ce obțin performanțe deosebite le sunt loiali celor alături de care muncesc și trăiesc și arată această loialitate făcând ceea ce trebuie să facă, atunci când trebuie să o facă. Ei oferă un puternic suport verbal și nu spun niciodată lucruri negative sau neplăcute despre colegii lor. Ei înțeleg cu claritate că atunci când arunci cu noroi nu faci altceva decât să pierzi pământul de sub picioare. Cei ce obțin performanțe deosebite doresc de asemenea să facă mai mult, să meargă mai departe, deoarece ei știu, instinctiv, că cu cât are mai mult succes compania sau departamentul lor, cu atât este mai probabil că și ei vor avansa în propria carieră.

Burke Marketing Research, Inc., a întrebat cadrele de conducere ce lucrau într-una dintre cele o sută de mari companii din Statele Unite ale Americii: „Care dintre comportamentele unui angajat vă deranjează cel mai mult?”. Rezultatul a fost „o înșiruire de lucruri inacceptabile pentru un șef, genul de comportament care îți dă dureri de cap”, spunea Marc Silbert, a cărui agenție a realizat sondajul. „Ei îi pot face pe patroni să nu vadă calitățile angajaților. Pentru ei nu mai există speranță de vindecare”, spunea el. Mincinoșii, chiulangiii, egocentricii, mocăiții, rebelii, plângăreții, insipizii și leneșii - acestea sunt cele opt „blesteme” ale existenței unui șef, conform sondajului, cu necinstea și minciuna aflate în capul listei. *„Dacă o companie crede că un angajat nu este integru, toate celelalte calități - de la talent și experiență până la productivitate și inteligență - devin lipsite de sens”*, spunea Silbert, vicepreședintele firmei Accountemps. Loialitatea față de cei alături de care trăim și muncim este un lucru indispensabil pentru obținerea performanțelor deosebite.

FII LOIAL FIRMEI PENTRU CARE LUCREZI

Atunci când spun că loialitatea față de firma ta este importantă, nu înțeleg prin asta că ar trebui să accepți fiecare idee ce vine de la manager ca și cum ar veni de pe muntele unde Moise a găsit tablele cu cele zece porunci. Nimeni nu se așteaptă să sari în sus de bucurie

atunci când structura comisionului s-a schimbat în așa fel încât el să fie mai mare pentru companie și mai mic pentru tine. Nimeni nu se așteaptă să îi mulțumești proprietarului atunci când orele de lucru s-au schimbat și ți se cere să muncești mai multe ore pentru același salariu sau pentru unul mai mic. Loialitatea față de firma ta înseamnă să rezolvi aceste agravări în maniera potrivită.

Să luăm o „pauză negativistă” și să vorbim despre ce înseamnă să nu rezolvi aceste situații. Nu îți arăți nemulțumirea în legătură cu problemele de serviciu la o cafea, cu un coleg de serviciu care nu are autoritatea de a schimba situația. Nu identifici problemele interne în exterior - adică cu cineva din afara firmei. Persoana care se aventurează pe aceste căi devine ca un fel de cancer pentru firma sa. După cum știi, cancerul este o boală: o celulă ce trăiește în corp independent de celelalte celule ale corpului și dacă nu este îndepărtată va duce, în cele din urmă, la moartea corpului. Există puține boli care vor afecta firma ta de o manieră mai mortală sau vor crește încet în firmă, fără preaviz, cum o face lipsa de loialitate. Am menționat deja ce părere am despre importanța Procesului datoriei, dar dacă a existat vreodată un motiv de concediere fără Procesul datoriei, acesta a fost lipsa de loialitate.

Și atunci cum ar trebui să stăpânească situația angajatul loial? Metoda potrivită în orice situație care are legătură cu tine este să „identifici problema” în fața cuiva care are autoritatea de a rezolva situația. Prezintă-o, alături de mai multe „soluții potențiale” pentru a fi luate în considerare. Dacă, după un interval de timp realist, compania acționează conform recomandărilor tale sau găsește o altă soluție satisfăcătoare, te poți felicita că lucrezi într-o asemenea firmă pentru a o putea face mai puternică.

Totuși, dacă, după un interval de timp realist, compania nu acționează pentru schimbarea situației, ai două opțiuni: (1) să taci; (2) să pleci. Nu există alte opțiuni! Dacă vei continua să identifici o problemă care nu va fi rezolvată în nici un fel, atunci cancerul se dezvoltă. A continua să identifici o problemă în legătură cu care nu se va lua nici o atitudine înseamnă să te dai cu capul de proverbialul zid de cărămidă. Cred că ulcerale, serioasele dureri de cap, arsurile, stresul, chiar și bolile de inimă apar adesea în acest fel. În cartea sa *The Magic of Thinking Big*, dr. David Schwartz spune că peste 80% din

paturile din spitalele noastre sunt pline cu oameni bolnavi de „BIE“ sau Boli Induse Emoțional. Aceasta nu înseamnă că oamenii nu sunt bolnavi, ci doar că bolile lor *au debutat* în mintea lor.

Îți datorezi *ție însuși* - ca și firmei tale - fie să suporti ceea ce se petrece, fie să găsești o altă companie în care să lucrezi. Unii dintre dumneavoastră pot afirma că slujbele lor nu sunt ușor de dobândit, și sunt de acord. Nici corpul uman nu este ușor de dobândit - cel puțin, părțile „de rezervă“ sunt foarte cerute! Răspunsul este simplu, dar nu ușor: acceptă programul sau găsește un alt program pe care să îl accepți!

ACEASTĂ MONEDĂ ARE DOUĂ FEȚE

Loialitatea față de companie este importantă, dar cealaltă față a monedei este că managementul și corporația datorează aceeași loialitate oamenilor lor. Un exemplu clasic îl reprezintă Ross Perot și EDS. Mai întâi câteva cuvinte despre trecut. Această poveste este una dintre acele povești despre îmbogățirii peste noapte din America pe care mulți le cunosc.

În 1958, un tânăr se îndrepta spre Dallas, Texas, la volanul unui automobil Plymouth 1950. Practic toată averea lui se afla pe scaunele din spate, iar soția și copilul lui stăteau alături, pe scaunul din față. Fusesse unul dintre fabricanții de succes de la IBM în 1958, dar în ultimul timp îi venise o idee mai bună despre utilizarea computerelor. Ideea era atât de bună încât se hotărîse să își creeze propria companie. Nu cred că astăzi există mulți oameni în Statele Unite ale Americii care să nu cunoască numele lui Ross Perot și EDS (Electronic Data Systems).

Amintiți-vă, Ross Perot era singur. Cu o sumă limitată de bani, plus ceva de la familia sa și de la prieteni, a pus bazele propriei companii. EDS a avut o contribuție majoră în era computerizată în care trăim. În 1985 EDS a fost cumpărată de General Motors cu mai bine de trei miliarde de dolari.

Un aspect interesant și încurajator al acestei povești este faptul că deși EDS face afaceri în serviciile destinate posesorilor de computere, este o companie foarte „umană“. Managementul său crede că anumite calități, precum loialitatea față de țară și familie, etica în

afaceri și un simț al fair play-ului față de celălalt, sunt mult mai importante decât abilitățile unui angajat în conceptul de dezvoltare „omul total, compania totală”.

Cumpărarea firmei EDS de către General Motors a făcut din Ross Perot unul dintre cei mai bogați oameni din lume. Cu toate acestea, cheia pentru cei ce obțin performanțe deosebite este să înțeleagă de ce a fost în stare să obțină atât de mult succes. Următorul incident vă va da suficiente indicii despre caracterul acestui adevărat om de succes.

CÂT DE DEPARTE POȚI MERGE CU LOIALITATEA?

În 1979, atunci când Ambasada Statelor Unite ale Americii în Iran a fost ocupată, doi dintre directorii cheie ai lui Ross Perot au fost capturați de iranieni și închiși. Ross Perot este cunoscut ca un om hotărât și un om de acțiune. Este și mai cunoscut printre angajații săi ca un om foarte loial. El este alături de oamenii lui și îi sprijină, iar ei, în schimb, îi sunt foarte loiali. Problema, în această situație, era ce să facă în legătură cu cei doi oameni care se aflau într-o închisoare iraniană. Răspunsul - în ceea ce îl privea pe Ross Perot - era foarte simplu. Nu prea credea (din cauza intereselor politice) că acești oameni vor vedea lumina zilei mult, mult timp. Se temea chiar că viețile lor erau în pericol. A convocat rapid o conferință cu cadrele sale de conducere cheie din Statele Unite ale Americii. Au pus la punct un plan pentru salvarea colegilor lor.

Detaliile sunt atât de pasionante și cu multe implicații că spațiul nu ne permite să vi le prezentăm aici. Totuși, vă recomand să citiți cartea lui Ken Follett *On Wings of Eagles* și veți afla de acolo întreaga poveste. Pe scurt, Ross Perot a fost în stare să organizeze o campanie pentru a-i scăpa pe oamenii săi. A creat o falsă revoltă, a angajat propriii oameni loiali și ei i-au eliberat pe cei doi bărbați din acea închisoare iraniană. Este oare de mirare că oamenii săi îi sunt atât de loiali?

Evident, cei mai mulți dintre noi nu va trebui să ne implicăm într-o asemenea situație, dar

**în fiecare zi avem ocazia
de a fi loiali și de a fi alături de oamenii noștri.**

UN ULTIM CUVÂNT DESPRE LOIALITATE

Am început acest capitol cu un citat din Elbert Hubbard, iar acum îl vom încheia cu câteva cuvinte înțelepte ale aceleiași persoane.

Dacă muncești pentru cineva, pentru numele lui Dumnezeu, *muncește* pentru el. Dacă îți dă un salariu care îți asigură pâinea cea de toate zilele - și untul -, muncește pentru el; vorbește-l de bine; fii alături de el și fii alături de instituția pe care o reprezintă. Într-un moment hotărâtor, un dram de loialitate valorează cât o grămadă de inteligență. Dacă trebuie să vorbești de rău, să condamni și să defăimezi mereu - renunță la postul tău și când ai făcut-o, poți blestema pentru propria mulțumire, dar atât timp cât faci parte din instituția respectivă, nu o condamna. Dacă o faci, pierzi acele „fire nevăzute” care te leagă de instituție și la prima rafală de vânt vei fi scos din rădăcini și aruncat și probabil că nu vei ști niciodată de ce.

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Loialitatea începe cu loialitatea față de tine însuși.
2. Nu poți obține realizări în mod consecvent într-o manieră care este inconsecventă cu modul în care te vezi pe tine însuși.
3. Fă tot ce poți pentru a fi perceput drept cel mai capabil, nu cel mai vizibil.
4. Pentru a obține rezultate excelente nu trebuie să te mulțumești doar cu o „mare realizare“!
5. Dacă nu ai de zis ceva frumos, nu spune nimic.
6. Susține-ți firma sau du-te să lucrezi pentru o firmă pe care o poți susține.

„OAMENILOR PUR ȘI SIMPLU NU LE PASĂ...”

Îi cunoaștem pe semenii noștri prin intermediul
inimii, nu al ochilor sau al minții.

Mark Twain

6 Din nefericire, noi, cei ce îi conducem pe oameni, ne simțim adesea ca acel orator căruia i s-a făcut o primire nu prea călduroasă și care a spus: „Cum spunea William Shakespeare, este bine să te afli printre prieteni... chiar dacă sunt prietenii altcuiva”. De prea multe ori managerii și angajații lor aproape că par să „lucreze” la crearea unei relații potrivnice. În schimb, ar trebui să fim ca băiețelul care s-a aflat în fața a trei bătauși, oricare dintre ei putând să-l facă praf. (I-au dat chiar de înțeles că vor face exact acest lucru.) Ca mulți dintre noi, băiețelul nu prea putea să se bată, dar ca *toți* managerii de succes, putea să gândească. (În acest caz, bunăstarea sa fizică depindea de asta!) Gândindu-se la asta, băiețelul s-a retras mult înapoi, a desenat o linie pe pământ cu pantoful, s-a uitat în ochii liderului grupului și a spus: „Acum, treceți de linia asta”. Ei bine, după cum vă puteți imagina, huliganul a pășit cu încredere - chiar cu aroganță - dincolo de linie. Băiețelul a zâmbit și a exclamat: „Acum ne aflăm amândoi de aceeași parte!”. Dacă intenționăm să avem succes în conducerea oamenilor, trebuie să ne aminim că managerul și oamenii pe care îi conduce *se află* „de aceeași parte”.

Probabil că vă reamintiți că Sir Edmund Hillary și Tenzing, ghidul său indigen, au fost cei dintâi oameni care au urcat pentru prima dată pe Muntele Everest în 1953. În timp ce cobora de pe vârful muntelui, Sir Edmund și-a pierdut brusc echilibrul. Tenzing a menținut cablul, fixându-și toporișca în gheață, și astfel amândoi au reușit să nu cadă. Mai târziu, Tenzing a refuzat să fie onorat în mod deosebit pentru că a salvat viața lui Sir Edmund Hillary; el a considerat acest lucru ca pe ceva de rutină, o parte a slujbei sale. Iată ce a spus el: „Alpiniștii se ajută întotdeauna unul pe altul”. Ne putem permite oare, ca manageri, să fim diferiți? Nu cumva suntem obligați să lucrăm cu oamenii noștri pentru a le direcționa energia și a-i ajuta să își dezvolte aptitudinile și talentele din plin?

AVEREA TA DE UN MILIARD DE DOLARI

Sunt ferm convins că dacă ți s-ar propune să preiei un singur gând sau o singură idee din cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*, acesta ar fi gândul pe care ți-l voi împărtăși acum. Dacă vrei cu adevărat să devii un specialist în „afacerile cu oameni” (ceea ce determină 85% din succesul tău), atunci ar trebui să analizezi această afirmație:

**Oamenilor nu le pasă cât de mult știi,
până ce nu își dau seama cât de mult îți pasă... de ei!**

Există mari șanse să fi auzit această frază mai înainte și, ca unul care își îndeplinește scopurile, de fapt nu ai nevoie să ți se spună... dar nu este rău să ți se reamintească. Vezi, fie că discutăm despre părinți, frați și surori, copii, soț/soție, prieteni, asociați, colegi de muncă, angajați sau patroni - oamenilor nu le pasă că ești Phi Beta Kappa de la MIT sau dacă ți-ai luat doctoratul la Harvard. Nu le pasă dacă ai douăzeci de ani de experiență (sau un an de experiență repetat de douăzeci de ori!), dacă ai vândut mai multe lucruri în valoare de mai mulți dolari decât oricine altcineva sau dacă ai stabilit un record în companie... *până ce nu știi cât de mult îți pasă de ei.*

Oricine își poate îndeplini sarcinile la locul de muncă; oricine își poate îndeplini *bine* sarcinile la locul de muncă. Dar numai atunci când o persoană iubește ceea ce face la locul de muncă rezultatele vor fi ceea ce alții vor numi GROZAVE! Iubirea înseamnă să îți pese - să îți pese suficient de mult pentru a-ți investi în asta viața, să îți pese suficient de mult pentru a da totul, pentru a rezista, pentru a face tot ce poți mai bine.

Iubirea înseamnă să contribui, să oferi, să ajuți, să fii o parte loială a unui efort sau a unei companii. Iubirea va scoate la iveală tot ce are mai bun în el un om; adesea este mai mult decât crede - el însuși sau altcineva - că ar putea face. Iubirea motivează întregul potențial al cuiva pentru întregul succes al acelui individ. Însă iubirea poate, de asemenea, să îi inspire pe alții, iar aceștia să îi motiveze pe cei ce îi urmează.

Acum câțiva ani, am auzit această poveste, care a apărut în rubrica zilnică „The Worry Clinic”, pe care o susținea dr. George Crane într-un ziar, dar am simțit cu adevărat impactul său mult mai târziu și mă gândesc că se aplică la ceea ce discutăm aici.

Jimmy, în vârstă de zece ani, era foarte devotat surorii sale, care avea șase ani. Unul dintre doctorii mai bătrâni de la Wesley Hospital mi-a vorbit despre acest caz. S-a petrecut prin 1910, când transfuziile sangvine și alte miracole medicale nu erau încă ceva obișnuit.

Sora lui Jimmy căzuse de pe bicicletă și își tăia o arteră de la picior. Pierduse mult sânge, așa că atunci când doctorul a ajuns acasă la ei, era pe moarte.

Repede, doctorul a reușit să lege capetele arterei cu hemostatul, dar inima fetei nu rezista. Disperat, doctorul s-a întors către Jimmy și a spus: „Jimmy, vrei să donezi sânge pentru a salva viața surorii tale?”

Jimmy a înghițit greu, a dat afirmativ din cap, iar doctorul l-a întins pe masa din bucătărie și a început să-i ia sânge din una din vene. Apoi a injectat sângele direct în venele fetei.

În următoarele treizeci de minute, doctorul și familia au privit-o pe fetiță cu neliniște, rugându-se. Doctorul și-a ținut stetoscopul pe

inima fetei pentru a-i observa bătaile. În cele din urmă, fetița a dat semne că depășise criza, așa că doctorul și-a șters transpirația de pe frunte și s-a întors. Numai atunci a observat că Jimmy era încă întins pe masa din bucătărie, încordat și tremurând.

„Ce s-a întâmplat, Jimmy?“, a întrebat doctorul. „C-c-când am să mor?“, a replicat Jimmy, printre dinții încheștați.

Atunci a realizat doctorul că Jimmy înțelesese greșit ce însemna de fapt cererea de a dona sânge. Căci Jimmy își imaginase că sora lui va avea nevoie de tot sângele lui! Ceea ce însemna că Jimmy, deși ezitase un moment și înghițise cu noduri la cererea doctorului, încuviințase în tăcere să moară pentru sora lui mai mică!

Doctorul avea lacrimi în ochi în timp ce îl asigura pe Jimmy că luase doar o mică parte din sângele lui și că nu avea să moară. Lacrimile doctorului au demonstrat comentariul lui Descartes în legătură cu acele scânteii divine pe care Dumnezeu le plasează în mințile noastre, ale tuturor. Dorința lui Jimmy de a muri pentru ca sora lui să trăiască este genul de lucru pe care cititorii tăi îl vor descoperi și care face ca propriile tale scânteii divine să strălucească doar citind despre sacrificiul lui Jimmy.

Sacrificiul și oferirea unei părți din noi înșine nu reprezintă un concept popular în societatea noastră de azi, dar gândiți împreună cu mine o secundă doar. Atunci când ajungi acasă la sfârșitul zilei și soția te întâmpină la ușă, vorbind ca o moară stricată despre ceva care nu te interesează deloc, și te oprești acordându-i atenție, nu îi oferi celei pe care o iubești o parte din viața ta? Nu îi oferi o părticică din tine?

Atunci când ai avut de-a face cu oamenii - nu întotdeauna cu succes - toată ziua, ceea ce vrei cu adevărat sunt câteva minute de pace și liniște în fața televizorului sau a ziarului. Chiar când te așezi, copiii, pe care îi iubești cu adevărat, dar vrei să o faci de la o oarecare distanță în următoarele câteva minute, vin să se cațere pe tine ca și cum ai fi un spalier. În acest punct, când fie că ai închis televizorul, fie ai pus ziarul deoparte pentru a le acorda toată atenția și dragostea ta, investești o parte a vieții tale în viețile lor și le oferi o părticică din tine. Atunci când ești mort de oboseală fiindcă a fost o zi foarte grea, iar un angajat are nevoie să îl asculte cu simpatie și să îl

sfătuiești, iar tu îți faci timp pentru a-l asculta, nu îi oferi o parte din tine?

Dacă dorești să fii un expert în afacerile cu oameni, citește Axioma performanței de la sfârșitul acestui capitol, întipărește-ți cuvintele în inimă și trăiește conform acestor cuvinte fiecare zi din viața ta.

AXIOMELE PERFORMANȚEI

- 1. Oamenilor nu le pasă cât de mult știi, până ce nu află cât de mult îți pasă... de ei!**

PARTEA A II-A

ȘTIINȚA OBȚINERII PERFORMANȚELOR DEOSEBITE

Știința este cunoaștere organizată.

Herbert Spencer

O formulă PENTRU MOTIVARE

Nu îi poți aprecia pe ceilalți dacă nu ești apreciat.

Clarence Day

12

Într-o seară, un asociat de-al meu și cu mine ne-am întors cu avionul la Love Field, în Dallas, și ne-am urcat în autobuzul care ne ducea la locul de parcare pentru a ne lua mașina. Pe când ne urcam în autobuz, un client de-al meu m-a salutat cu căldură și entuziasm. Am schimbat câteva cuvinte și apoi acesta a spus, nimănui în particular și totuși tuturor celor aflați în autobuz: „Din când în când, îl aduc pe Zig să conferențieze la firma mea. Este entuziast și optimist, le încarcă tuturor bateriile și îi convinge că totul va fi bine și că au nevoie de o atitudine mintală bună, pozitivă“. Apoi a continuat: „Bineînțeles, eu privesc oarecum diferit lucrurile. Le spun exact ce se întâmplă și, din când în când, le frec ridichea destul de tare!“.

În acest punct, un pasager din autobuz s-a hotărât și el să participe la discuție și a spus: „Cu alte cuvinte, Ziglar este nerealist, deoarece este atât de optimist, iar dumneavoastră sunteți realist în modul în care abordați problema“. La aceasta, m-am întors spre el și am zis: „Prietene, permite-mi să îți pun o întrebare. Câte dintre lucrurile rele la care te aștepți se petrec de fapt?“. În acest punct, un alt pasager

a spus: „Aproximativ 5% sau 10% dintre ele“. Apoi eu am comentat: „Cu alte cuvinte, peste 90% dintre evenimentele negative la care te aștepti nu au loc. Este realist și, după părerea experților, adevărat. Din perspectiva mea, concluzia este evidentă. *Este complet nerealist să fii negativ și total realist să fii pozitiv*“. Totuși, este nerealist să negi că problemele există, așa că haideți să analizăm problema majoră și apoi să analizăm soluțiile pozitive.

O PUNTE PESTE PRĂPASTIE

În ultimii cinci ani, tendința generală în afaceri a fost către creșterea nemulțumirii angajaților, după părerea multor cercetători și reviste care studiază climatul afacerilor. Lucrătorii de la toate nivelurile - muncitorii cu ora, funcționarii, specialiștii (medici, avocați, ingineri etc.) și chiar managerii - sunt nemulțumiți de patronii lor. Plângerile au mai puțin de-a face cu banii și mai mult cu mediul de muncă.

Dacă vă întrebați ce legătură au aceste vești „nu prea optimiste“ cu o carte atât de pozitivă, permiteți-mi să vă explic că ar trebui să căutați lucrurile pozitive în toate situațiile. Totuși, aceasta nu ar trebui să ne împiedice să identificăm obstacolele pentru a deveni și mai pozitivi. Faptul că struțul își ascunde capul în nisip nu înseamnă că în acest fel necazul va dispărea. De fapt, până ce nu identifici concret problema existentă într-o companie, nu o poți rezolva, la fel cum doctorul nu îți poate trata cu succes boala până ce nu a identificat-o în mod corect. Identificarea obstacolelor sau a problemelor este primul pas către descoperirea soluțiilor. *Cheia este să fii preocupat de soluții și nu de probleme.*

Un studiu publicat de *Research Institute Report* a arătat că au fost observate patru categorii de lucrători: manageri, specialiști (medici, avocați, ingineri etc.), funcționari, muncitori cu ora. Pentru trei din cele patru categorii, mai puțini oameni (peste 20%) sunt mulțumiți acum de companiile lor, în comparație cu cei din urmă cu douăzeci de ani. Mai puțini specialiști (7%) sunt mulțumiți de companiile lor. Problema nu este munca; problema este mai degrabă legată de *cei ce creează și conduc în mediul în care se muncește*. Și, deși unele atitudini față de patroni au început să se îmbunătățească, după părerea exprimată

de Opinion Research Corporation din Princeton, New Jersey, va mai trece mult timp până ce majoritatea patronilor să recâștige poziția de care se bucurau în ochii muncitorilor acum zece sau douăzeci de ani.

Aceasta înseamnă că există o *prăpastie, mereu mai mare, între manageri și muncitori*. Un obiectiv major al cărții de față este de a acoperi această prăpastie și de a îmbunătăți în mod substanțial satisfacția angajatului la locul de muncă, lucru *necesar* pentru o mai mare productivitate. Pentru a atinge acest obiectiv nobil, trebuie să examinăm unele dintre faptele și *atitudinile* descoperite de acest studiu:

- Vârsta nu are nici o importanță - toate categoriile de vârstă au manifestat un declin al satisfacției.
- Numai specialiștii au obținut un coeficient al „sentimentului împlinirii” mai înalt... funcționarii, muncitorii cu ora și chiar *managerii* nu încearcă un sentiment al împlinirii.
- Toată lumea a fost mai puțin mulțumită de avantajele și securitatea locului de muncă.
- Toți, cu excepția specialiștilor, au arătat mai puțin respect față de superiori și majoritatea muncitorilor au declarat că superiorii lor nu își cunosc sarcinile.
- Toate clasele au declarat că nu au suficiente informații și ocazii de avansare.
- Numai doi din zece angajați credeau că realizările și sistemul de plată au o legătură între ele.
- „Zvonurile” au fost descrise ca fiind sursa de informații pentru majoritatea angajaților. Toți au spus că preferă să obțină informații de la supraveghetori și manageri.
- 50% dintre *manageri* credeau că *managementul și-a pierdut legătura cu angajații*. În ceea ce îi privește pe ceilalți, peste 75% au votat în *același fel*.

CE TREBUIE SĂ FACEM?

Evident, trebuie să luăm măsuri constructive pentru a schimba această tendință. Răspunsul se află în această afirmație:

Este imperios necesar ca managementul să cultive resusele sale umane!

Și, deoarece sunteți implicați în obținerea performanțelor deosebite, realizați, evident, importanța celei mai mari resurse de care dispuneți: oamenii dumneavoastră. Iată câteva sugestii, provenite din cercetări, pe care le întărim și le extindem prin intermediul obținerii performanțelor deosebite:

- *Respectă lucrul bine făcut.* Scapă de realizările de clasa a doua, indiferent de deosebirile de salariu. Adevărata egalitate la locul de muncă este sentimentul că fiecare contribuim la succesul companiei noastre.

- *Trebuie să îi implicăm pe angajați.* Aceasta înseamnă să oferim ocazii de a lua decizii și să dăm informații utile. Aceasta nu înseamnă să renunțăm la puterea de a lua decizii. Înseamnă să le dăm angajaților ocazia să participe, să se implice și să răspundă.

- *Ca lider al unei companii, încearcă să îți fii gura.* Să vorbești despre alții poate fi distructiv și probabil că nu sunt decât bârfe, cu excepția cazului în care vorbești pentru a ajuta.

- *Cultivă o voce calmă, convingătoare.* Cum spui ceva este adesea mult mai important decât ce spui. În orice discuție sau confruntare, obiectivul pe care îl urmărești este „să îi câștigi”... nu „să câștigi în fața lor”.

- *Fii sigur că faci puține promisiuni și că ai multe realizări.* Acțiunea vorbește mai tare decât vorbele.

- *Manifestă interes față de scopurile, bunăstarea, casele și familiile celor cu care lucrezi.* Oamenii au mai multe fațete. Nu trebuie să fii un superior gen o singură dimensiune. Poate că nu le supraveghezi viața particulară, dar poți să le arăți că îți pasă cu adevărat.

- *Fii receptiv la toate chestiunile ce pot fi dezbătute* (faptul că ești șef nu înseamnă în mod necesar că ai întotdeauna dreptate). Discută, dar nu te certa. Marca unei minți superioare este să poată să își arată dezacordul fără a fi dezagreabil.

- *Acordă atenție sentimentelor angajaților.* Cu alte cuvinte, pune

capăt oricărei forme de aprecieri insultătoare etnice sau rasiale; acestea trebuie interzise. Liderii știu, în mod instinctiv, că atunci când cineva este supărat și gata să se certe, cel mai bun mod de a evita cearta este să îl faci să renunțe.

● *De vreme ce starea de spirit a angajatului este afectată de mulți factori din interiorul și din afara locului de muncă, cei care au încredere în integritatea managerului sunt, după toate probabilitățile, cei ce vor munci mai bine și o vor face în mod consecvent. Cel mai bun mod în care managerul poate edifica această încredere în sine este de a-și arăta aptitudinile cu onestitate, cu îndrăzneală și în mod direct. O companie bine condusă este cel mai bun constructor al moralului angajatului.*

Pe scurt, ceea ce spun cercetătorii și statisticile lor este foarte important; totuși, ceea ce *nu* spun este și mai important:

**Oamenii care muncesc doresc de fapt
un manager competent și interesat,
în care să poată avea încredere.**

Oamenii care muncesc doresc și simt că merită să li se ofere ocazia de a se dezvolta, din punct de vedere mintal, social, spiritual și fizic, în timp ce primesc recompensele financiare și de siguranță ce apar ca rezultat al dezvoltării lor și al efortului depus de ei, ce sunt componenți ai unei echipei.

Andrew Carnegie spunea o dată: „Un om poate reuși în aproape orice lucru pentru care manifestă un entuziasm nelimitat”. Lonnie Shealey, președintele firmei Lone Star Builders, adaugă: „Oricum i-am spune - entuziasm, motivație, ambiție, impuls, dorință sau energie -, este acea calitate care joacă un rol major în obținerea succesului. *Oamenii care sunt incapabili să se motiveze pe sine trebuie să se mulțumească cu mediocritatea, indiferent cât de impresionante sunt celelalte talente ale lor*”. Să analizăm, cu moderație, de ce a făcut această afirmație și de ce motivația este un lucru esențial în viața noastră personală și la locul de muncă.

TIMPUL PE CARE ÎL IROSIM

O statistică șocantă, care a costat Statele Unite ale Americii și poporul american o mulțime de bani și o grămadă de ocazii ratate, se referă la incredibila cantitate de timp care se irosește. În numărul său din 9 decembrie 1985, *U.S. News & World Report* citează o estimare conform căreia într-un an muncitorii americani „fură” 160 de miliarde de dolari de la patronii lor ajungând târziu, plecând mai devreme și folosind în mod nepotrivit timpul la serviciu. Este vorba de o mulțime de dolari ai corporațiilor, dar adevărata mare pierdere este cea a individului, deoarece Emerson avea „mare dreptate” atunci când spunea: „Realizarea potrivită a îndatoririlor orei prezente va fi cea mai bună pregătire pentru orele sau epocile care vin”.

Tor Dahl, cunoscut în întreaga lume ca expert în productivitate, profesor la Universitatea din Minnesota și președinte al propriei firme de consultanță, a făcut cercetări în domeniul utilizării timpului și al productivității. El afirmă că peste 40% din timpul petrecut la locul de muncă este irosit. Unul dintre cei mai mari consumatori ai timpului la locul de muncă este fumatul. Conform unui articol publicat de dr. William L. Weis în *Personnel Administrator*, mai 1981, fumătorul obișnuit „lipsește”, pe an, cu 2,2 zile mai mult decât un nefumător și „fură” peste 30 de minute pe zi, ceea ce înseamnă 18,2 zile pe an. Predicție: de vreme ce, în 1981, proprietarii au pierdut, în medie, 4 611 \$, la sfârșitul acestui deceniu tânărului fumător care intră pe piața muncii îi va fi greu - dacă nu imposibil - să găsească o slujbă bună.

Cel mai moderat sondaj făcut la nivel național în Statele Unite ale Americii pe care l-am văzut a arătat că, în medie, muncitorul irosește nouă săptămâni pline de zile lucrătoare pe an doar amânând munca ce ar trebui făcută. Burke Marketing Research, Inc. a organizat sondajul pentru Accountemps, o firmă de contabilizare, strângere și procesare de date referitoare la personal. Sondajul s-a bazat pe interviuri cu vicepreședinți și directori de personal din o sută de companii dintre cele o mie de companii foarte mari din Statele Unite ale Americii. Cei care au răspuns la sondaj au estimat că, în medie, angajatul amână ce are de făcut 18% din timp sau nouă săptămâni

pline de zile lucrătoare pe an. De ce? Ei bine, ultima întrebare a sondajului era: „Care credeți că sunt motivele principale ale amânării în afaceri?”. Răspunsurile au fost trecute pe următoarea listă. Citiți-o și vedeți dacă sunteți de acord că motivația ar putea fi cel mai important ingredient pe care un conducător îl poate aduce unei companii.

- lipsa de dorință sau inabilitatea de a lua o decizie
- neînțelegerea responsabilităților
- lipsa de comunicare
- plictiseala
- lipsa de etică
- lipsa de interes pentru slujbă sau pentru o anumită sarcină
- absența unor scopuri sau obiective clare
- teama de eșec sau de a face o greșeală
- sarcini împovărătoare
- lipsa de disciplină
- slabă stimă de sine.

La această listă trebuie să adăugăm gândul că mult prea mulți oameni se lasă antrenați de ceea ce Charles E. Hammel numea „tirania urgentului” și permit lucrurilor „urgente” să copleșească lucrurile „importante”. De fapt, avem o problemă de prioritate și nu o problemă de timp.

După părerea lui Thomas K. Connellan, președintele lui Management Group, Inc., din Ann Arbor, Michigan, utilizarea potrivită a timpului și resurselor noastre implică unele adevăruri care sunt atât de simple și primare încât mulți oameni le pierd complet din vedere. Mai întâi, trebuie să înțelegem că *nu are nici un rost să faci bine un lucru pe care nu ar trebui să îl faci deloc*. Atunci când te apuci de o sarcină oarecare, ar trebui să te întrebi dacă este ceva ce ar trebui să faci tu sau este ceva ce ar trebui să fie făcut de altcineva. Concentrează-te pe folosirea *eficace* a timpului în loc să te concentrezi pe folosirea *eficientă* a timpului.

Eficiența înseamnă să faci lucrurile așa cum trebuie.

Eficacitatea înseamnă să faci lucrurile potrivite.

După părerea domnului Connellan, 10 - 15% din sarcinile de care se ocupă personal managerii ar trebui să fie delegate și 10 - 15% ar trebui să fie eliminate.

Întrebare: Ce se întâmplă cu oamenii eficace care își iau sarcinile în serios și își folosesc în mod înțelept timpul? Răspuns: Conform unui material Associated Press din 10 decembrie 1985, ei sunt promovați:

CHICAGO: Oamenii anozți s-ar putea să nu fie invitați la petreceri, dar de obicei sunt primii propuși pentru promovare, conform unei echipe de cercetători de la un colegiu medical local. Echipa a făcut un studiu pe optzeci și opt de cadre de conducere și a descoperit că acești oameni cu „o capacitate scăzută pentru distracții” au devenit cadre de conducere de mare succes. Aceasta deoarece se pot concentra asupra activității depuse fără a fi distrași... Cadrele de conducere care au fost categorizate drept „căutători de distracție” au avut tendința de a avea salarii mai mici. (Nota autorului: Cuvântul cheie este *căutare*. Ar trebui, chiar este necesar, să te bucuri de munca ta și să te distrezi în timp ce îți îndeplinești sarcinile de serviciu.)

Mai este ceva în legătură cu persoanele care au fost promovate. Ei erau maeștri în utilizarea timpului. Prietenul meu Dan Bellus, din San Diego, California, este - după părerea mea - autoritatea numărul unu din Statele Unite ale Americii în domeniul managementului timpului. Dan, președintele firmei Human Development Unlimited, spune următoarele:

„Atunci când coloniștii și-au declarat independența față de Marea Britanie, au scris următoarea declarație: «Toți oamenii sunt creați egali». S-a discutat foarte mult în legătură cu adevărul acestei declarații de-a lungul timpului. Nu cred că pot lămurii lucrurile, dar asta *știu* - toți sunt egali în intervalul de timp primit.

Toată lumea primește douăzeci și patru de ore pe zi - fiecare oră are șaiszeci de minute și fiecare minut are șaiszeci de secunde. Nimeni

nu poate obține mai mult; nimeni nu poate obține mai puțin. Nu poți juca jocul „armatei” cu timpul: dacă îl cunoști pe tipul care se ocupă de mâncare, îi poți spune: «Mai vreau». Dar nu poți face asta cu timpul. Nu poți construi o conductă mai mare de timp și să spui: «Mai vreau». Nimeni nu poate trăi mai mult de o secundă o dată. În acest sens, deci, toți sunt cu adevărat egali. Acum, acest singur fapt face ca timpul să fie cel mai prețios dintre toate lucrurile. Acest factor ne obligă la o concluzie inevitabilă: Trebuie să facem ca timpul să lucreze pentru noi - este cea mai perisabilă și nenegociabilă bogăție pe care o avem. Trebuie să facem productivă fiecare secundă.

Dacă am rămas fără bani, ne putem duce la prietenul nostru bancherul și să împrumutăm ceva. Dacă avem un surplus de bani, îi putem economisi pentru zile negre. Nu putem face la fel cu timpul. Dacă fabrica noastră este capabilă să producă mai mult decât putem folosi zilnic, putem depozita marfa; o putem trece în inventar; o putem folosi mai târziu. Nu putem face la fel cu timpul. Dacă avem o idee nemaipomenită, o putem scrie pe hârtie, păstrând-o pentru mai târziu. Nu putem face la fel cu timpul. Dacă dorim să fim necinstiți, putem falsifica bani - tipărim banii noștri. Nu putem face la fel cu timpul. Putem fura mărfuri, putem plagia un autor. Nu putem face la fel cu timpul. Timpul este singurul lucru cu care avem de-a face pe care nu îl putem falsifica, fura, plagia, obține prin fraudă, depozita sau trece în inventar. Și nici o forță de pe Pământ nu poate schimba asta. Atunci când încheiem o afacere cu bătrâna doamnă cu coasa, putem observa că ea are un mic afiș chiar deasupra mașinii înregistratoare de casă: TOATE VÂNZĂRILE SUNT DEFINITIVE. MARFA NU SE SCHIMBĂ, NU SE RETURNEAZĂ, BANII NU SE DAU ÎNAPOI. Nu putem să o luăm de la început și să schimbăm lucrurile pentru nimic în lume. Dacă nu obținem ce dorim atunci când facem negoț cu timpul, nu există nici o posibilitate de a modifica tranzacția“.

Dan continuă, spunând că activitatea, munca, productivitatea se află la același nivel cu planificarea și organizarea ce le preced: „Nu putem munci la un înalt nivel al productivității și la un nivel scăzut al planificării. Dacă va trebui să călătorim pe autostrada productivității, autostrada planificării trebuie să ne conducă la aceasta. Trebuie să planificăm fiecare secundă care se află la dispoziția noastră și să o

folosim în proporția potrivită". Dan adaugă un gând pe care, dacă îl acceptăm, ne va mări cu siguranță productivitatea și utilizarea eficace a timpului:

**De ce nu avem niciodată timp să facem ceva cum trebuie,
dar avem întotdeauna timp să o facem din nou?**

✓ Dan rezumă frumos și elocvent atunci când spune: „Se pare că trebuie să parcurgem patru etape: (1) realizarea adevăratei valori și a naturii perisabile a timpului; (2) punerea la punct a unui plan pentru mânguirea fizică a timpului; (3) înțelegerea faptului că un atac fulgerător nu va da rezultate deoarece atitudinea noastră referitoare la timp trebuie să se schimbe, obiceiurile noastre de a gândi și a acționa trebuie să se schimbe; (4) pentru ca această schimbare să aibă loc, trebuie să fie luate o decizie și un angajament.

Poate că cele mai importante lucruri pe care le vom spune aici și acum sunt următoarele două: *decizie* și *angajament*. Toate regulile din lume, toate tehnicile cunoscute de om, toate uneltele pe care le-am creat, toate planurile pe care le-am făcut vreodată, toate ideile pe care vi le-am sugerat aici - nici una dintre acestea nu face doi bani, nici una nu va produce o fracțiune de secundă de timp câștigat, dacă nu luăm și până ce nu luăm decizia că o vor face și nu ne luăm angajamentul că o vom face. Va fi ușor în înflăcărarea inspirației; va fi simplu în dorința de moment să întrevădem o mulțime de timp câștigat, o mulțime de timp în care putem face toate acele lucruri pe care am dorit întotdeauna să le facem, dar fără o decizie fermă, irevocabilă, fără un angajament adevărat, nu se poate face nimic și nu se va întâmpla nimic. Decizia trebuie să fie - angajamentul trebuie să fie - de a dezvolta atitudini care vor face ca timpul să ne servească, care vor face ca fiecare secundă de viață să merite a fi trăită. Un asemenea angajament poate fi luat; o asemenea atitudine poate fi dobândită. Cunoștințele sunt ale noastre, posibilitățile se află în noi - nu în afară, în vreo formulă magică, ci în lăuntru nostru, unde se află întreg potențialul pentru propria noastră dezvoltare.

În paginile de publicitate ale unui ziar a apărut următorul anunț:

PIERDERI Undeva, între răsărit și apus - o oră de aur acoperită cu șaizeci de minute de argint, fiecare încrustat cu șaizeci de secunde de diamant. Nu se oferă nici o recompensă. Sunt pierdute pentru totdeauna.

Dumneavoastră ați dat acest anunț? Îl veți da oare și mâine?“.

Nu știu cum anume ați reacționat dumneavoastră la toate acestea, dar pe mine m-au inspirat și m-au motivat, dar m-au și provocat. Da, cred că motivația este importantă. Cred că trebuie să fim motivați pentru a accepta în mod clar și pentru a înțelege acest extraordinar de semnificativ sfat pe care ni l-a dat Dan Bellus.

CE TREBUIE SĂ CUNOȘTI DESPRE ATITUDINE

Allan Cox, autorul cărții de mare succes *Coniessions of a Corporate Headhunter*, vorbește foarte mult despre atitudine și, în urma unui sondaj de opinie făcut în rândul a 1 173 de cadre de conducere din 13 corporații, a obținut câteva opinii puternice și informații reale. El afirmă: „Atitudinea determină forța. Determină direcția. Cadrele de conducere americane cred că faptul de a avea o atitudine pozitivă este responsabil de avansarea în carieră“. În sondajul său el a pus următoarea întrebare: „Ce anume ați descoperit în legătură cu impactul gândirii pozitive?“. Printre cadrele de conducere de vârf, 49% au spus că aceasta a afectat foarte puternic propriul succes și 46,5% au spus că a fost un factor „semnificativ“. Pe scurt, 95,5% dintre aceste persoane au spus că atitudinea lor a jucat un rol puternic sau semnificativ în succesul lor. Restul nu au răspuns la întrebare. Pe de altă parte, Cox subliniază că, *dintre cei cu care au de-a face persoanele din conducere, cel ce gândește negativ a fost condamnat, acordându-i-se un termen scurt până la executarea sentinței.*

Domnul Cox subliniază că gândirea pozitivă nu înseamnă să manipulezi sau să fii manipulat. Nu înseamnă să fii emfatic, nu înseamnă să fii naiv. Nu înseamnă să fii fals entuziasmat sau optimist. Mai important, poate, nu înseamnă să negi accesele de descurajare

periodice, normale. A gândi pozitiv nu înseamnă nici o *experiență legiferată*. Prin asta vrea să spună că nu o poți practica doar pentru că cineva îți spune să o faci sau că o poți extinde, selectiv, să zicem, acasă și să o excluzi de la locul de muncă. El subliniază că viața ne pune în față, în mod constant, obstacole și ocazii favorabile. Gândirea pozitivă înseamnă să ai de-a face, în mod constructiv, cu ambele.

UN DAR IMPORTANT PE CARE ÎL POȚI OFERI CELORLALȚI

Unul dintre lucrurile cele mai importante și pozitive pe care le putem oferi celorlalți este *speranța* plină de sens, încurajată și credibilă - speranța că viitorul va fi strălucit pentru ei, indiferent de locul în care se află în acest moment. Nu voi uita niciodată un incident ce s-a petrecut la un hotel din Marco Island, Florida, cu câțiva ani în urmă. Mă aflam împreună cu un prieten în camera mea când o cameristă a bătut în ușă și ne-a cerut permisiunea să facă curat în cameră. Pentru că nu era nici o problemă, am invitat-o să își facă treaba.

Munca de mai puțin de un minut când ne-am întrerupt conversația și am început să mă uit la ea. Deși era destul de corpolentă, se mișca cu o viteză uimitoare. Din trei mișcări rapide a scos pătura și cearșafurile de pe pat. A scos apoi, simultan, fețele de pernă de pe ambele perne. A luat cearșaful și l-a așezat repede pe saltea, pe o jumătate a patului. Apoi a pus pătura curată pe deasupra, cearșaful pentru pătură și cuvertura de pat. A înfășat perna și a terminat astfel o jumătate a patului.

În acest moment s-a deplasat repede de cealaltă parte a patului și a terminat și această jumătate într-un timp record. Pentru mine, este un mister cum s-a descurcat cu următoarea mică manevră, dar cumva, din partea opusă a patului, a aruncat cuvertura și perna (pe care le împăturise îngrijit pe partea cealaltă) la locul potrivit și, cu încă două mișcări rapide, patul era gata.

Nu exagerez când spun că a făcut acest pat în mai puțin de jumătate din timpul necesar altei persoane. Deoarece am servit vreme de doi ani în marină și am făcut câteva sute de paturi eu

Însumi, consider că mă pricep în domeniu. Dar această doamnă era de departe cea mai bună pe care am văzut-o vreodată.

Curiozitatea m-a făcut să cer unele informații, așa că am întrebat-o dacă se supără că îi pun câteva întrebări. Mi-a răspuns, cu bunăvoință: „Nu, dați-i drumul”, dar între timp a continuat să facă curat în cameră. Mai întâi am întrebat-o dacă lucrează cu ora sau este plătită în funcție de câte camere curăță. Mi-a spus că este plătită în funcție de câte camere curăță. Am întrebat-o zâmbind: „Pariez că vă descurcați foarte bine, nu-i așa?”. Pentru prima dată s-a oprit și a spus: „Ei bine, ca să fiu sinceră, am o familie numeroasă și sunt singura care aduce bani în casă, așa că trebuie să muncesc din greu”. Apoi a zâmbit și a continuat: Da, mă descurc foarte bine”.

NU ESTE IMPORTANT DE UNDE ÎNCEPI

Mi-ar plăcea să completez această istorie spunând că i-am aflat numele și adresa și doi ani mai târziu i-am scris pentru a descoperi că era managerul hotelului. Din nefericire - și pentru mine curios -, nu i-am aflat adresa, așa că nu pot termina povestea ei cu acest gen de notă. Totuși, pariez că încă se mai descurcă „foarte bine”.

După aproape un an, am ținut o conferință la Zanesville, Ohio, și am luat prânzul cu directoarea unui motel și președinta Camerei de Comerț și cu un prieten de-al meu. Am istorisit povestea acelei femei și directoarea motelului a spus: „Evident, nu a fost vorba despre mine, dar ar fi putut fi”. Ne-a mai spus că atunci când a terminat liceul s-a căsătorit și a trebuit să muncească. Singura slujbă pe care a găsit-o a fost cea de cameristă la motel și sarcina sa era să facă curățenie în camere. Cu toate acestea, s-a hotărât să muncească din greu și cât mai bine. Rezultatul a fost că peste șase luni era manager pe etaj la motel. Câteva luni mai târziu, era manager al departamentului gospodărie. Peste aproximativ un an, a fost mutată în restaurant, mai întâi ca director adjunct și puțin după aceea ca director. Peste câțiva ani, era manager la Holiday Inn, Zanesville, Ohio, unde muncea de mai mulți ani. Această doamnă, care se numește Nan Gump, ar fi putut foarte bine să rămână în postul cu care a trebuit să înceapă... În schimb, a realizat că este mult mai important locul în care îți închei

activitatea. Vă reamintesc, aceasta este, în esență, ceea ce am spus despre coautorul meu la începutul acestei cărți.

POȚI SĂ „STAI” MOTIVAT?

Dintre toate subiectele de pe Pământ, cu siguranță unul dintre cele mai palpitate și mai confuze este subiectul motivației. Următorul exemplu „deschide ușa” și se ocupă de una dintre fațetele acestui subiect interesant.

Nu știu cum „stați” atunci când stați la coadă sau așteptați să se întâmple ceva, dar nu am să uit niciodată un mic incident care s-a petrecut în Washington, D.C., și care descrie destul de bine concepția persoanei obișnuite despre ce înseamnă motivație și ce face o persoană motivată. Am ținut o conferință pentru National Federation of Parents for Drug-Free Youth, iar reacția publicului a fost foarte agreabilă. Publicul a râs în momentele potrivite, a dat din cap în semn de aprobare în momentele potrivite, a aplaudat în momentele potrivite și m-a ovaționat, în picioare, când am terminat de vorbit. Complimentele curgeau din toate părțile. Dacă soția mea ar fi fost acolo, i-ar fi plăcut la nebunie tot ceea ce spuneau despre mine! Copiii mei ar fi crezut fiecare cuvânt. Pe scurt, a fost o ocazie în care m-am simțit „la înălțime”.

În dimineața următoare, eram la restaurant, așteptând ca un chelner să îl așeze la masă pe clientul de dinaintea mea. Stăteam în picioare, așteptând liniștit să se întoarcă. Pe când stăteam acolo, trei femei, care asistaseră la conferința pe care o ținusem în seara precedentă, s-au alăturat grupului de persoane care stăteau la coadă, în spatele meu. Cele trei femei au gândit, evident, că nu le pot auzi sau că nu sunt atent la ceea ce spun. Cu toate acestea, iată ce am reușit să prind. Prima doamnă: „Uite-l pe cel ce a conferențiat în seara trecută”. A doua doamnă: „Da, și evident este o persoană «ce preferă să lucreze seara»”. A treia doamnă: „Probabil că așa este, deoarece acum nu prea arată a fi motivat”.

Pentru a fi sincer, nu știu dacă tu „arăți” motivat sau „stai” motivat. Presupun că femeile credeau că ar trebui să zâmbesc cu gura până la urechi sau poate că ar fi trebuit să sar în sus și în jos și să fac valuri

prin restaurant. Dacă asta este ideea lor despre o persoană motivată, tot ce pot să spun este că sunt tare departe de adevăr.

Întrebarea care mi se pune cel mai des este: „Sunteți întotdeauna „la înălțime»?”. Și, firește, răspunsul este: „Nu, nu sunt întotdeauna „la înălțime?”. Dar sunt „la înălțime” aproape 95% din timp. De obicei, dacă nu sunt „la înălțime”, asta se întâmplă deoarece sunt extenuat ca rezultat al unui program încărcat. Bunul simț și experiența îmi dictează atunci că trebuie să mă culc sau să fac jogging - ceea ce este exact ceea ce fac dacă este omeneste posibil.

Trebuie să explic, totuși, că există o mare deosebire între a fi „la înălțime” și a fi „conectat”. Cel ce este „conectat” douăzeci și patru de ore pe zi face ceva mortal. Nu după multă vreme va fi extenuat și probabil va sfârși deprimat, poate chiar bolnav psihic. Chiar așa, sau eforturile de a fi mereu „conectat” ar putea duce la o dependență tragică de droguri, de care se plâng mult prea mulți (chiar și unul este prea mult) dintre tinerii care au fost amăgiți să creadă că trebuie întotdeauna să fii „conectat” și să te simți bine.

CINE ESTE DE FAPT MOTIVAT?

Din nefericire, foarte mulți oameni cred că o persoană „motivată” este un individ ce se entuziasmează în gura mare, un extravertit care face zgomot și se află în centrul atenției, fie că se află într-un grup de zece sau de zece mii de oameni. Aceasta nu înseamnă în mod necesar motivație, dar probabil că poate fi „isterie”, iar isteria dă motivației o proastă reputație. Nu spun că extravertitul nu este motivat, pentru că *ar putea fi*, dar a vorbi tare nu înseamnă în mod necesar a fi motivat. Unii dintre cei mai „la înălțime” și motivați oameni pe care i-am cunoscut sunt tăcuți și modești. Un lucru este evident: Poți fi „la înălțime” și motivat în timp ce faci jogging, citești, te rogi, gândești, îțiții de mână prietena și chiar în timp ce dormi.

În timp ce scriam acest paragraf, Roșcata mă aștepta să plecăm la plimbare în Grădina Botanică, pe malul fluviului Brisbane, în Brisbane, Australia. A fost o experiență „înălțătoare”! Vegetația, arbuștii, florile, stâncile, plantele, păsările, ambarcațiile, apa și oamenii au fost frumoși, fascinanți și relaxați. În nici un moment, în timpul plimbării, nimeni nu

ne-a acuzat că am fi „conectați”, mai ales atunci când ne-am așezat pe o bancă pentru a ne uita la rațe și la celelalte păsări care căutau, neobosite, mâncare. Cu toate acestea, a fost, fără îndoială, o experiență „înălțătoare” și îmi va rămâne mereu în amintire ca un interludiu foarte plăcut, motivant.

Aș mai putea adăuga, de asemenea, că acest proces ajută la curățarea gunoierului și pânzelor de păianjen ale zilelor de ieri ale vieții, pentru a acționa mai eficient în prezent. Un alt avantaj este acela că acest gen de *meditație* te va ajuta să elimini o mulțime de *medicamente*.

Da, viața poate fi - chiar *ar trebui* să fie - „pigmentată” din când în când cu experiențe „înălțătoare”. Pentru mine, să alerg cu nepoatele mele sau cu fiica mea Cindy, să joc golf cu soția mea sau cu fiul meu, o predică mișcătoare, o muzică inspirată, un imn religios sau o piesă de teatru despre viața adevărată, în care binele învinge răul, este întotdeauna o experiență „înălțătoare”. Aceste lucruri mă motivează atunci când trebuie să mă apuc de vorbit și de scris, lucruri cerute de profesia mea.

Bănuiesc că și dumneavoastră sunteți la fel și, ca și mine, aveți anumite lucruri care *nu* vă motivează suficient pentru a realiza cele mai bune performanțe. S-ar putea să fie vorba de un anumit aspect de la locul de muncă, cum ar fi completarea hârtiilor sau ședințele lungi și plicticoase. Poate că este vorba de contactarea unor potențiali clienți la telefon sau de cumpărătorii nemotivați. Poate că este vorba de a încerca să stăpânești frustrările altor oameni atunci când simți că te-ai săturat de propriile tale neazuri de o viață. Întrebarea ar trebui să fie: „Este posibil să fii motivat de ceva pentru care *nu* ești motivat chiar acum?”. Răspunsul este un DA hotărât! Mai ales dacă înțelegi că majoritatea micilor probleme, amânate, vor fi din ce în ce mai mari.

Va fi încă și mai ușor atunci când vei înțelege o formulă simplă, pe care am denumit-o *Formula celor trei A pentru dezvoltarea motivației*. Următoarele trei capitole sunt dedicate acestei formule.

Înainte de a intra cu adevărat în acest concept al motivației, permiteți-mi să mai fac o subliniere. Poți fi motivat cum ai vrut să fii întotdeauna. Se prea poate, totuși, ca în viața ta să existe cineva care să nu fie la fel de motivat cum ți-ai dori tu. Deci, în timp ce citești

următoarele capitole, nu uita că le citești din două perspective: (1) Cum mă vor ajuta aceste informații să obțin performanțe deosebite? (2) Cum mă vor ajuta aceste informații să îi ajut pe ceilalți să obțină performanțe deosebite? Vei fi mulțumit cu răspunsurile pe care le vei afla la ambele întrebări - îți garantez!

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Trebuie să înțelegi motivația pentru a-i motiva în mod constant pe ceilalți.
2. Obligația managerului este să cultive resursele umane.
3. Ceea ce doresc cu adevărat oamenii care muncesc este un manager cu aptitudini de conducător în ale cărui competență și atenție să se poată încrede.
4. Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le putem oferi celorlalți este speranța, cu sens, încurajată și credibilă.
5. Unde începi nu este la fel de important ca unde sfârșești.
6. Poți fi „la înălțime“ fără a fi „conectat“.

DE CE CONDUCI...

DE CE TE URMEAZĂ

Adevăratele motive ale acțiunilor noastre, ca și adevăratele tuburi ale unei orgi, sunt de obicei ascunse privirilor. Însă pretextul, împodobit și gol pe dinăuntru, este plasat cu pompă în față, pentru spectacol.

Charles Caleb Colton

A fi informat

Analiză

Acțiune

13

Primul A din Formula celor trei A vine de la *A fi informat*. Când vorbesc despre a fi informat, mă refer la răspunsurile la întrebarea *De ce?* De ce citești această carte? De ce continui să lucrezi la locul tău de muncă? De ce continui să te implici în activitățile de zi cu zi, care îți umplu viața? Răspunsul *onest* la întrebarea *De ce?* este și răspunsul la motivația ta *personală*. Nu este motivație aceea care ți-a fost impusă de altcineva; este motivația ta *personală*. Unul dintre scriitorii de succes a sugerat să luăm cuvântul *motivație* și să punem o bară între literele *v* și *a* - și dacă ai doar un pic de imaginație, poți vedea două cuvinte. Cuvântul din stânga este *motiv*, iar cuvântul din dreapta este *acțiune* (*action* în limba engleză). Oamenii motivați au un motiv; au o rațiune, un scop sau o cauză. Și

motivațion

apoi acționează având la bază această rațiune, scop sau cauză. /
Întrebare: *V-ați gândit la asta vreodată?*

Un prieten de-al meu, care urma colegiul, a fost înscris la un curs de engleză, care începea sâmbăta, la ora 7,30 A.M. El spunea: „Membrii consiliului m-au văzut venind, nu-i așa? Probabil că și-au spus: «Băiatul ăsta arată ca și cum tocmai a picat dintr-un camion cu napi. Să-l înscriem la cursul de engleză de sâmbătă, la ora 7,30 A.M., și probabil că va veni!» Au făcut-o și am făcut-o!”

A continuat, spunându-mi că profesorul a intrat în clasă și le-a dat imediat o temă. Studenții trebuiau să scrie o scurtă compunere cu titlul „De ce urmez colegiul”. Studenții au început să scrie, însă după aproximativ zece minute, unul dintre ei s-a ridicat și a ieșit din clasă. Când s-a terminat ora, câțiva dintre prietenii săi s-au dus în curte să îl caute pe studentul care ieșise din clasă. Destul de sigur pe sine, Ray stătea în fața bibliotecii. „Ray, ce faci?”, l-au întrebat prietenii săi, nedumeriți.

„Caraghios, nu m-am gândit niciodată la asta”, a spus Ray, „dar nu vreau să urmez colegiul! Singurul motiv pentru care mă aflu aici este acela că și voi sunteți aici și vechii mei prieteni sunt aici, iar mama și tata doreau să merg la colegiu. Nu vreau să urmez colegiul. Vreau să muncesc în uzina în care muncește tatăl meu, să mă căsătoresc, să am o familie, să joc baseball seara și să îmi petrec weekend-urile cu familia. Pur și simplu nu m-am gândit niciodată până ce profesorul acela nu a pus întrebarea.”

Adevărata ironie a acestei istorii este că Ray era un elev de liceu de nota zece și probabil că ar fi putut deveni cineva dacă ar fi continuat să studieze. Totuși, cu această atitudine, ar fi fost un medic, un avocat, un om de știință, un profesor, un manager mediocru. Ar fi fost mediocru pentru că nu își identificase propriile motive, scopuri sau cauze personale. Dacă trebuie să ne motivăm noi înșine, trebuie să

înfruntăm, cu onestitate, adevăratele motive pentru care facem lucrurile pe care le facem.

Dacă vrem să îi motivăm pe ceilalți, trebuie să descoperim care sunt motivele, scopurile sau cauzele lor. Oamenii nu vor fi motivați de rațiunile *tale*. Ei vor fi motivați de propriile lor rațiuni. Trebuie să înțelegem că *toată lumea* ascultă *același* post de radio. Postul este *WII-FM*, inițiale ce provin de la: *What's In It For Me?* Dacă vrei să îi motivezi pe alții, aceasta este informația pe care trebuie să le-o dai. Va trebui să descoperi motivele, scopurile sau cauzele lor - și apoi să îi încurajezi să treacă la acțiune.

Prima dată când încerci să descoperi care sunt motivele celui alt, probabil că vei obține un răspuns pe care acesta crede că vrei să îl auzi. Dacă însă continui, vei obține un răspuns pe care cineva foarte apropiat de acea persoană va dori să îl audă. Și dacă mergi mai departe, s-ar putea să obții *adevărul*. Oamenii nu vor să inducă în eroare. Doar că ei nu s-au gândit suficient la ceea ce este important pentru ei. Vezi tu, banii nu motivează pe toată lumea. Dacă ai un milion de dolari și îi așezi, în teancuri, formând o măsuță pentru cafea în living, inițial vei fi foarte emoționat și îi vei invita pe toți prietenii și vecinii să vadă „măsuța ta pentru cafea de un milion de dolari”. După aproximativ trei săptămâni, probabil că vei fi plictisit de „monstruozitatea verde” din living. Banii nu sunt un motivator... *ceea ce putem face cu banii* este ceea ce ne motivează, de fapt, pe noi și pe ceilalți. Fie că este vorba de cea mai mare casă de pe stradă sau de cea mai mare donație pentru orfelinat, motivele noastre variază foarte mult. Înțelegerea onestă a motivelor noastre (sau ale celorlalți) este primul pas pe calea înțelegerii motivației.



MOTIVAȚIA DETERMINATĂ DE TEAMĂ

Motivația apare în trei forme. Prima este *motivația determinată de teamă*. În cea mai mare parte a cazurilor, este temporară, însă există ocazii în care este eficace. Atunci când economia se află într-o perioadă de criză și sunt mai mulți muncitori decât locuri de muncă, mulți muncitori vor face, în mod conștient, un efort mai mare pentru a fi extrem de productivi, încercând să își păstreze locul de muncă. Vor veni mai devreme la serviciu, vor rămâne peste program și vor face mai mult în timp ce se află acolo. Totuși, dacă acesta este singurul lor motiv, există șansa ca peste o anumită perioadă de timp să se plictisească de această situație și să se întoarcă la vechile lor obiceiuri și, dacă economia se află încă la pământ, vor sfârși prin a-și pierde locul de muncă. Temporar, totuși, va merge, iar ca rezultat se va constata o creștere a productivității în cazul lor.

Motivația determinată de teamă este de asemenea eficace în cazul unui copil care abia începe să umble și care ajunge acum la lucruri pe care le-ar putea distruge sau care ar putea fi periculoase pentru el. Câteva palme ușoare peste mână îl vor convinge, în majoritatea cazurilor, că nu este în interesul lui să continue „cursa” respectivă și va renunța.

Motivația determinată de teamă dă rezultate și în cazul unui copil de șase, șapte sau opt ani, care începe să deprindă obiceiuri rele, cum ar fi fumatul. Amenințarea, din partea părinților, că „îi vor da pantalonii jos” dacă îl prind cu țigara este foarte eficace și nu va mai încerca să fumeze. Totuși, aceeași abordare a problemei în cazul unui băiat de cincisprezece ani nu va avea nici o valoare și s-ar putea chiar să aibă efectul opus.

Pe piață, motivația determinată de teamă este uneori temporar eficientă pentru a-i ține pe muncitori, a-i face să muncească în echipă, să coopereze și chiar să fie utili superiorilor. Dar, din nou, rezultatele sunt temporare și pe termen lung pot avea chiar efecte opuse.

MOTIVAȚIA DETERMINATĂ DE STIMULENTE

Al doilea gen de motivație este *motivația determinată de stimulente*. Noi toți, cei din sfera afacerilor, am văzut tabloul familiar cu măgarul care trage căruța având înaintea ochilor un morcov. Motivația măgarului de a trage este evident de a ajunge la morcov și de a mușca din el. Cu acest stimulente, încărcătura a devenit suficient de ușoară; măgarul trebuie să fie suficient de flămînd încât să vrea să muște din morcov; iar morcovul trebuie să fie suficient de dezirabil pentru ca măgarul să vrea să ia o bucățică. Cu toate acestea, dacă eventual nu reușește să aibă bucățica de morcov, măgarul va recunoaște că este vorba despre o înșelătorie și se va opri din tras.

Singura problemă este că, atunci când îi dai măgarului o bucată suficient de mare de morcov, nu îi va mai fi foame și, în consecință, motivația de a trage va fi foarte mult redusă. În acest punct, singurul mod în care îl poți face să tragă este să ușurezi încărcătura, să micșorezi bățul și să îndulcești morcovul. Problema este că în lumea afacerilor avem de-a face cu o încărcătură care este dictată de condițiile pieței și, dacă o ușurezi prea tare sau dacă îi dai măgarului o bucată prea mare de morcov (sau profitul generat de sistemul liberei inițiative), operația nu mai este profitabilă și vom ajunge, în cele din urmă, să închidem firma. Amintește-ți: Beneficiile de astăzi sunt așteptările de mâine. Deci ce faci? Răspuns: Schimbă măgarul cu un cal pur-sânge și fă-l să vrea să alege.

MOTIVAȚIA DETERMINATĂ DE SCHIMBARE SAU DE DEZVOLTARE

Am ajuns astfel la al treilea gen de motivație, și anume *motivația determinată de dezvoltare*. Scopul primar al motivației determinate de dezvoltare este de a schimba modul de a gândi, capacitatea și motivația muncitorului. Trebuie să îl facem să dorească să tragă căruța (să facă ce trebuie). Trebuie să îi oferim motive pentru a face ceea ce dorim noi să facă și ceea ce vrea el să facă. Cu alte cuvinte, trebuie să lucrăm cu angajații până la nivelul în care îi putem ajuta

să obțină lucrurile pe care le doresc de la viață. Este un scop important al cărții *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*: să ofer metode, procedee și tehnici concrete pentru a-l ajuta pe fiecare individ să se dezvolte și a-l inspira în așa fel încât să muncească mai bine - nu numai în avantajul companiei, ci și în avantajul lui. Așa cum am spus mai înainte, în realitate facem parte cu toții din „aceeași echipă” și, în consecință, avem aceleași obiective. Atunci când atât managerii, cât și muncitorii înțeleg în mod clar că se află de aceeași parte a baricadei, ambele părți vor dori, vor fi chiar nerăbdătoare să coopereze.

Pe când eram un băiețel, prietenii mei și cu mine mergeam destul de des pe o porțiune abandonată de cale ferată. Fiecare din noi încerca să își mențină echilibrul pe șină și să meargă mai departe, dar, inevitabil, după câțiva pași, cădeam. Cădeam, dar observând asta, doi dintre noi s-au așezat pe cele două șine opuse, s-au luat de mână și, împreună, ar fi putut merge la nesfârșit.

Sunt convins că în lumea afacerilor, atunci când managerul și muncitorul, proprietarul și angajatul înțeleg foarte bine că se află de aceeași parte a baricadei și au aceleași obiective, dacă își vor „da mâna” și vor munci împreună, toți vor avea de câștigat. Atunci nu numai că ne vom dezvolta la potențialul maxim ca indivizi, dar vom realiza, de asemenea, productivitatea maximă în compania noastră, ceea ce asigură stabilitatea și dezvoltarea acestei companii. Acesta este genul de gândire și motivație care va aduce rezultate optime și beneficii permanente pentru muncitori și manageri.

Sunt convins că toți sunt motivați, la un moment dat, în viața lor de ceva. Câștigătorii sunt motivați o mare parte din timp. *Liderii câștigători* sunt motivați cea mai mare parte a timpului și *aproape* întotdeauna în perioadele de criză. Prietenul meu Gene Lewis, unul dintre cei mai de bun simț lideri cu care am avut privilegiul să lucrez, împărtășește această analogie, care arată cu claritate ce se întâmplă cu foarte mulți oameni:

Licuriciul nu „pescuiește” în apă, ci în aer. El țese și lasă în jos fire fine, lipicioase. Atunci când o insectă - țânțar sau altceva -, atrasă de lumină, se lovește de una dintre aceste „undite” ciudate, ea este

prinsă. Licuriciul se învârtă în jurul firului și consumă captiva. După ce se satură, licuriciul „stinge” lumina. Altminteri, lansează o altă undiță pentru o altă „bucățică”. Luminița care îi dă licuriciului frumusețea sa nepământească nu este răspândită de licuriciul „sătul”. Luminele scânteietoare sunt produse de licuricii flămânzi și nerăbdători să își devoreze prada.

Licuricii, aceste creaturi unice, au calități comune cu cele ale ființelor umane. În cazul nostru, ca și în cazul lor, stomacul plin aduce adesea o stare de automulțumire care întunecă dorința de realizare.

Tânărul care pornește în viață este îndrăgostit de puternice stimulente gen „pâine și unt”. Pentru a fi sigur că va mânca în mod regulat, el trebuie să treacă anumite teste. El trebuie să fie în stare să stăpânească problemele fundamentale ale afacerii și să se adapteze la condițiile care duc la succesul acelei afaceri. Flămând de dorința pentru cele necesare vieții, el „pescuiește” în această afacere cu toată seriozitatea și dacă are calitățile potrivite, „strălucirea” sa atrage succesul.

Însă, după ce a avut succes, el se confruntă cu un alt fel de test. Este el oare încă impulsivat de o puternică dorință de a pescui din greu pentru a prinde peștele cel mare?

Mulți care trec testele inițiale cu brio sunt opriți de acest al doilea test. Ei se opresc în vârful primului deal. Sunt atât de dornici să se bucure de fructele succesului lor încât nu mai vor să facă eforturile de a-și desăvârși educația, de a se instrui cu oameni de specialitate sau de a face orice altceva pentru a ajunge la grade mai înalte de servicii și de avansare personală.

Evident, Gene nu vorbește despre *lideri* în acest ultim paragraf. Adevărații lideri, care sunt cu adevărat motivați, vor folosi un succes pentru a edifica unul încă și mai mare. Un lider știe că el este un exemplu pentru subordonați care caută ghidare și direcție. *Ca manager, el*

știe că va măsura și va judeca după numărul subordonaților care îl depășesc. El înțelege cât se poate de clar că semnul măreției constă în abilitatea de a o dezvolta în ceilalți.

UN ELEMENT ÎNȚELES DE MULTE ORI GREȘIT

Dacă ai de gând să fii unul dintre cei ce obțin performanțe deosebite, este important să înțelegi ce înseamnă de fapt fericirea. Mulți oameni afirmă că sunt fericiți atunci *când* câștigă o excursie în Hawaii, la New York sau în Bermude. Mulți oameni spun că vor fi fericiți atunci când se vor muta în casă nouă, dar nu vor fi. Apoi vor fi fericiți atunci când vor termina de aranjat grădina, dar nu vor fi. Apoi spun că vor fi fericiți atunci când vor pune noile draperii - dar nici asta nu este adevărat. Apoi vor fi fericiți atunci când vor plăti ipoteca, dar, din nou, se înșeală. Vor fi fericiți atunci când vor termina de amenajat locul acela de lângă lac - însă iarăși pur și simplu nu este așa.

Fericirea nu este o chestiune referitoare la când - este *ACUM!* Nu ceea ce *ai* te face fericit, ceea ce *ești* te va face fericit! Lucrurile materiale nu ne vor face fericiți. Așa cum am subliniat mai devreme, Adam și Eva au avut întreaga lume (inclusiv, după câte știu eu, mineralele). Dumnezeu le-a dat totul în stăpânire - cu excepția unui singur pom. El i-a instruit cu grijă să nu mănânce fructul aceluia pom. Cu toate posesiunile materiale pe care le aveau, care a fost singurul lucru pe care l-au dorit? Ați ghicit: fructul aceluia pom.

BANII ȘI POZIȚIA PE CARE O AI NU TE VOR FACE FERICIT

Mulți oameni spun: „Când voi avea un milion de dolari, atunci voi fi fericit deoarece vor fi în siguranță”, dar nu este în mod necesar așa. Majoritatea oamenilor care agonisesc un milion de dolari vor un altul și apoi un altul. Sau ar putea să fie ca un bun prieten de-al meu care a câștigat și a pierdut fiecare cent din acel milion de dolari. Asta nu l-a deranjat deloc. Nu era emoționat, însă mi-a explicat: „Zig, încă mai știu tot ce este necesar pentru a face încă un milion de dolari și am

„învăţat ce să fac pentru ca să nu îl pierd. Mă voi pune pur şi simplu pe treabă şi îl voi câştiga din nou“. A făcut exact aşa - şi mai mult. Nu, siguranţa nu se bazează pe bani. Generalul Douglas MacArthur a spus că siguranţa se află în abilitatea noastră de a produce - şi cred că are dreptate.

Mulţi oameni spun: „Voi fi fericit atunci când voi reuşi să fiu în fruntea companiei, deoarece siguranţa asta înseamnă - ca eu să fiu persoana care conduce“. Nu este adevărat. Aşa cum o ştiţi foarte bine, poţi ajunge chiar preşedintele Statelor Unite ale Americii, dar dacă nu te descurci aşa cum trebuie în această funcţie, o vei pierde! Nu, dacă urmează să avem fericire, siguranţă şi să continuăm să fim motivaţi, trebuie să înţelegem că siguranţa vine din interior. Ea constă în capacitatea noastră de a produce. După părerea mea, unul dintre cele mai bune mijloace de a fi siguri că vom continua să producem chiar atunci când trebuinţele noastre au fost satisfăcute de mult este de a continua să punem în practică principiile şi procedeele pe care le-am susţinut în cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*.

OAMENII FERICIȚI ȘI CARE OBȚIN SUCCES AU UN MOTIV PENTRU CEEA CE FAC

Un texan foarte bogat avea o fată de vârstă măritişului şi s-a hotărât să dea o petrecere pentru ca aceasta să-şi „facă debutul în societate“. Aceasta însemna pur şi simplu că urma să îi invite pe toţi burlacii din zonă la el acasă pentru a-i observa mai bine - cei ce se ocupă cu vânzările numesc asta „prospectare de grup“. Motivul său era evident: voia ce era mai bun pentru fiica sa.

Atunci când toţi bărbaţii eligibili de pe o rază de o milă au ajuns la ranch-ul său de două sute de mii de acri (care număra mai multe sonde de petrol şi mii de capete de vite), i-a chemat pe toţi în jurul piscinei de dimensiuni olimpice, în care avusese ideea ciudată de a aduna şerpi, aligatori şi alte animale sălbatice. Le-a spus tinerilor că primul care va sări în piscină şi va înota o lungime va putea să alea-

* Am povestit această istorie în cartea *Raising Positive Kids in a Negative World*.

gă unul din următoarele trei lucruri: un milion de dolari bani gheață, zece mii de acri de pământ din cel mai bun sau mâna frumoasei sale fiice. A subliniat chiar că fiica sa era singura sa moștenitoare și că atunci când el și soția sa vor muri, toată averea sa îi va aparține acesteia și bărbatului cu care se va căsători.

Abia terminase ce avea de spus că s-a auzit un plescăit la unul din capetele piscinei, urmat aproape imediat de apariția unui tânăr ud leoarcă la celălalt capăt al piscinei. El stabilise un record mondial la înot, care nu va fi atins niciodată, cu atât mai puțin depășit, parcurgând, în lungime, acea piscină.

Mulțimea de tineri și tatăl fetei s-au grăbit către celălalt capăt al piscinei pentru a-l felicita pe tânăr; el aștepta acolo, nerăbdător. Gazda a spus, cu emoție: „Ei bine, fiule, alege. Vrei milionul de dolari?”. Tânărul a răspuns: „Nu, domnule”. Apoi gazda a întrebat: „Vrei cei zece mii de acri din pământul meu cel mai bun?”. Tânărul a răspuns: „Nu, domnule”. În cele din urmă, gazda a spus: „Deci bănuiesc că vrei mâna frumoasei mele fete!”. La asta, tânărul a replicat: „Nu, domnule”. Cumva nedumerit și ușor frustrat, tatăl fetei a întrebat: „Ei, bine, fiule, ce vrei de fapt?”. Tânărul a răspuns: „Vreau să știu numele tipului care m-a împins în piscină!”.

Este destul de evident că acest tânăr a avut un motiv pentru ceea ce a făcut. S-ar putea să nu fi fost cel la care vă așteptați la început, dar avea un motiv. Întrebare: Ai un motiv pentru ceea ce faci? Ai identificat clar *rațiunea*, *scopul*, *cauza*... MOTIVUL? Dorești să acționezi conform acestei rațiuni, acestui scop sau acestei cauze?

O întrebare la fel de importantă: Dacă încerci să îi motivezi pe ceilalți, ai identificat, *în mod clar*, rațiunea, scopul sau cauza lor? Sau încerci să îi determini să acționeze conform motivelor *tale*? Oamenii de succes care se motivează pe sine și pe ceilalți își cunosc și își identifică cu *onestitate* motivele - sau pe cele ale celor pe care doresc să îi motiveze - și apoi fac pașii necesari pentru obținerea succesului. Bunii manageri îi încurajează pe ceilalți să facă pașii necesari pentru obținerea succesului lor personal!

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Știi de ce faci ceea ce faci?
2. Motivația = motivele pentru care acționăm.
3. Fericirea nu înseamnă unde sau când, ci aici și acum.
4. Pentru a te motiva pe tine, identifică motivele și acționează conform acestora; pentru a-i motiva pe ceilalți, identifică motivele lor și încurajează-i să treacă la acțiune.

EDUCAȚIA POATE ÎNVINȚE PARALIZAREA MANAGEMENTULUI

Numai cei educați sunt liberi.

Epictet

A fi informat

Analiză

Acțiune

14

Al doilea A din Formula celor trei A este *Analiza*. Atunci când vorbesc despre analiză, vorbesc despre educație. Există trei mari elemente imobilizatoare ce te împiedică să reușești și, de fapt, ne împiedică pe toți să reușim să facem lucrurile de care suntem capabili. Analiza și educația reprezintă singurul mod prin care putem depăși aceste elemente imobilizatoare. Acestea sunt teama, îndoiala și neliniștea. Sunt trei moduri negative de a ne folosi imaginația.

Să privim mai îndeaproape conceptul de teamă*. Folosind doar o bucată de pânză și un deget, aș putea veni în orașul tău pentru a-ți

* În limba engleză, autorul face legătura între FEAR și False Evidence Appearing Real, ceea ce în limba română s-ar putea traduce cu: dovada falsă ce pare a fi adevărată.

jefui banca. Aș putea folosi bucata de pânză pentru a-mi acoperi fața. Apoi mi-aș pune degetul în buzunar, ca și cum aș avea o armă, pe care aș îndrepta-o către o anumită persoană. Dacă aș îndrepta-o către casieră și aș spune: „Dă-mi banii!”, îți pot garanta că îi vor transpira palmele și inima îi va bate mai repede. În acest moment, îmi va da banii. Toate dovezile ar fi false, dar deoarece vor părea a fi adevărate, casiera va acționa ca și cum ar fi adevărate.

Poate că ați citit despre tânărul cubanez care a deturnat un avion către Cuba folosindu-se de o bucată de săpun. A pus bucata de săpun într-o cutie de pantofi, s-a dus la stewardesă și a spus: „Hei, am o bombă!”. Stewardesa a spus: „Oooooooooohhhh, trebuie să mergem la pilot!”. Cubanezul s-a dus la pilot și i-a spus: „Hei, am o bombă și aș vrea să merg în Cuba!”. S-au dus în Cuba. Toate dovezile erau false, dar pentru că *păreau* a fi adevărate, căpitanul a acționat ca și cum ar fi fost adevărate.

O PROVOCARE PENTRU DUMNEAVOASTRĂ

Vreau să vă provoc să scrieți în spațiul prevăzut pe pagina următoare zece dintre lucrurile de care vă temeți, de care vă îndoiiți și care vă neliniștesc cel mai mult. Unii dintre dumneavoastră ar putea spune: „Am nevoie de mai mult de zece spații albe!”. Nu, am spus zece dintre cele *mai mari* temeri, îndoieli și neliniști. Iată ce veți descoperi dacă veți avea curajul de a le pune pe hârtie: Din cele zece lucruri pe care le-ați înșiruit, șapte sau opt s-au petrecut deja sau nu pot avea loc. Din cele care au rămas, nu aveți nici un control asupra unuia sau a două dintre ele. Și veți descoperi că puteți controla numai unul sau două lucruri.

Întrebare: Are sens să vă risipiți energia întocmind o listă lungă cu lucruri pe care nu le puteți controla în loc să vă concentrați energia pe unul sau două din lucrurile cu care vă puteți descurca în mod eficient? De vreme ce răspunsul este evident negativ, de ce nu reușim să ne concentrăm energia asupra problemelor ce pot fi rezolvate? Răspuns: Refuzăm să ne concentrăm energia numai asupra problemelor ce pot fi rezolvate deoarece suntem creaturi ale obișnuinței. Suntem implicați într-o rutină zilnică și, dacă rutina se schimbă, aceasta ne supără și chiar ne strică întreaga zi.

Cele 10 temeri, îndoileli și neliniști ale mele

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Din nefericire pentru societatea noastră, unul dintre cele mai distructive obiceiuri este obiceiul de a ne tângui, de a ne plânge și de a ne vâicări. Sau, cum spune asociatul meu Bryan Flanagan: „Devenim membri ai clubului suspinelor!”. Realizați că unii oameni s-ar plânge mai degrabă decât să reușească? Dacă aceasta vă pare absurd, dovediți-mi că greșesc. Încercați să eliminați plângerea și vedeți dacă asta nu vă ajută să vă îndreptați către succes mult mai repede. Trăim într-o societate care este obișnuită să fie mai mult negativă decât pozitivă. De exemplu, cum spune prietenul meu conferențiarul Don Hutson, economiștii au prezis optsprezece din ultimele două recesiuni! Oamenii găsesc greșeala ca și cum s-ar da un premiu pentru asta! Prea mulți oameni caută ce e mai rău în ceilalți și nu pierd nici o ocazie de a-i nimici sau de a-i critica pe ceilalți.

FOLOSIREA NEGATIVĂ A IMAGINAȚIEI

În general, zbor cu avionul de două până la zece ori pe săptămână. Evident, știu că, din când în când, avioanele se prăbușesc, așa că recunosc că mă aflu în pericol când mă urc într-un avion.

Dar să fim realiști, avionul se află în și mai mare pericol, deoarece atunci când avioanele coboară mai repede decât urcă, valoarea lor de schimb scade, virtual, la zero. Vreau să spun că nu le poți schimba deloc în natură!

Suficient de interesant, totuși, este faptul că deși pericolul există când avionul se ridică de la sol, el este și mai mare dacă avionul rămâne la sol. Inginerii îți vor spune imediat că avionul va rugini mai repede stând pe pistă decât zburând în văzduh - lucrul pentru care au fost construite avioanele. Atunci când o navă părăsește portul, pericolul există într-o anumită măsură pentru că, din când în când, navele se scufundă. Dar pericolul este și mai mare dacă nava rămâne în port. Din nou, specialiștii ne spun că dacă nava este ancorată în port, pe ea se vor aduna crustacee și va deveni nefolositoare pe mare mai repede decât dacă navighează în larg, lucrul pentru care au fost construite navele.

Dacă îți închiriezi casa, ai șansa ca persoana căreia i-o închiriezi să o deterioreze. În unele cazuri, chiriașii nu au grijă de casa ta așa cum ai avea tu. Cu toate acestea, prietenii mei din domeniul afacerilor imobiliare mă asigură că acea casă este într-un pericol și mai mare dacă rămâne nelocuită. Ei mi-au spus că se va deteriora mai repede dacă rămâne goală decât dacă locuiește cineva în ea și, în afară de asta, casele au fost construite pentru a fi locuite.

Evident, există un anumit pericol în orice lucru, dar în management există în general și mai mare pericol dacă nu faci *nimic*. Omul și natura sunt opuse în cel puțin o privință: *Noi epuizăm resursele naturale folosindu-le. Epuizăm resursele naturale umane nefolosindu-le deloc.*

Oliver Wendell Holmes avea dreptate atunci când spunea că cea mai mare tragedie a Statelor Unite ale Americii nu este distrugerea resurselor naturale, deși aceasta este o mare tragedie. El afirma că adevărata mare tragedie este distrugerea resurselor umane din cauza faptului că nu reușim să ne utilizăm la capacitatea maximă abilitățile, ceea ce înseamnă că majoritatea bărbaților și femeilor intră în mormânt fără a-și fi epuizat resursele. Această tragedie este și mai mare atunci când aceia dintre noi aflați în poziția de conducători nu își utilizează aptitudinile pentru a-i direcționa și inspira așa cum trebuie pe

cei din sfera noastră de influență în așa fel încât să devină tot ceea ce sunt capabili să devină.

„Subtitlul” numelui companiei noastre este „Constructorii de oameni”, pentru că scopul corporației noastre, rațiunea noastră de a fi este de a-i ajuta pe oameni să își recunoască, să își dezvolte și să folosească aptitudinile. Unul dintre vehiculele pe care le folosim pentru a realiza aceasta este cursul POT SĂ O FAC, pus la punct de doamna Mamie McCullough. Acest curs se bazează pe filozofia pe care am expus-o în cartea mea *See You at the Top* și a influențat pozitiv peste trei milioane de studenți din Statele Unite ale Americii și Canada.

Acum câțiva ani, la Rockford, Illinois, o tânără pe nume Marcie Lemaree urma cursul POT SĂ O FAC. Spun „urma cursul”, dar de fapt trebuia să fie aproape târîtă în sala de clasă, țipând și lovind cu piciorul. Făcea atâta gălăgie, încât în cele din urmă profesorul a spus: „Marcie, dacă te vei duce la bibliotecă și vei asculta casetele afectate cursului POT SĂ O FAC, nu te voi duce la director”. Ei bine, aceasta părea a fi ceva mai bine decât a sta în clasă, așa că a ascultat casetele și, pe măsură ce le asculta, unele lucruri au început să i se pară a avea sens. Încet, încet, atitudinea ei s-a schimbat. Marcie a început să se implice în ceea ce se petrecea la școală; a început să afle de ce atitudinea ei era atât importantă; a analizat și a primit instrucțiuni în legătură cu modul în care ar fi putut fi mai eficientă; a devenit managerul echipei de baschet și numele său a fost înscris pe tricourile fetelor. S-a plasat a patra din șapte în echipa de tir.

Aceasta s-ar putea să nu vi se pară a fi cine știe ce, însă când vă voi împărtăși „restul istoriei” (cum ar spune Paul Harvey), s-ar putea să vă schimbați părerea. Marcie este nevăzătoare. Ea nu poate deosebi întunericul de lumină. Când a tras cu arma pentru echipa de tir, cineva a spus: „Nu, Marcie, ești puțin cam jos și la stânga, trebuie să vizezi ceva mai sus și la dreapta”. A avut oare Marcie dreptate să se **teamă**, să se **îndoiască** și să se **neliniștească**? Bineînțeles că da! A depășit oare aceste **temeri**, **îndoieli** și **neliniști**? Bineînțeles că da! Cum anume? În același mod în care tu și cu mine ne-am depășit **temerile**, **îndoielile** și **neliniștile**... prin ANALIZĂ și EDUCAȚIE! Nu mai este nevoie să o spun, și-a schimbat „investiția”, care a modificat foarte mult „randamentul”.

PROBABIL CĂ VI S-A ÎNTÂMPLAT ȘI DUMNEAVOASTRĂ

96 Cred că dacă vă veți gândi mai bine, veți reuși să vă identificați cu acest exemplu. Doamnele vor avea, evident, o perspectivă diferită, dar dumneavoastră, domnilor, gândiți-vă la vremea în care ați telefonat pentru prima dată pentru a stabili o întâlnire cu o fată. Vă amintiți, ați luat telefonul, iar receptorul cântărea o tonă! Nu ar fi putut fi ridicat nici cu o macara! Așa că v-ați speriat pentru moment și ați hotărât că vă veți opri lângă casa acelei persoane speciale în ziua următoare, după orele de școală. Vă amintiți cum v-ați simțit când v-ați furișat până la ușă și, chiar atunci când erați gata să apăsați pe sonerie, ați simțit că vă pierdeți încrederea - atât de mult încât să nu aveți puterea de a suna sau de a bate la ușă? Vă amintiți cum ați auzit un zgomot înăuntru și ați fugit pentru că nu voiați ca fata sau mama ei să descopere un „zăpăcit“ la ușă?

Dar această serie de evenimente v-au făcut de fapt să vă hotărâți! V-ați îndreptat direct către casa dumneavoastră, ați smuls telefonul din furcă, ați sunat și v-a răspuns cine trebuia... apoi nu ați putut scoate nici măcar un singur sunet inteligibil!

Însă atunci ați fost cu adevărat mai hotărât ca niciodată! Ce ar putea fi mai rău decât să nu poți să vorbești? Așa că ați smuls din nou telefonul, v-a răspuns persoana aceea specială, ați invitat-o să ieșiți împreună și vi s-a spus: „Nu, mulțumesc“.

Pe când puneți receptorul în furcă, ați observat că încă aveți respirația tăiată și, spre uimirea dumneavoastră, inima vă bătea încă (mai repede, după cum se presupune, dar încă mai bătea!). Amintiți-vă că ați spus: „Hei, nu am murit fiindcă am fost refuzat, așa că ce ar fi să sun pe altcineva?“. Așa că ați dat telefon după telefon până ce șansa v-a favorizat și ați convins, în cele din urmă, o fată să iasă cu dumneavoastră. Unii dintre dumneavoastră chiar au ajuns să se căsătorească în cele din urmă. Motivul pentru care ați reușit să dați al doilea și al treilea telefon a fost acela că v-ați depășit teama, îndoiala și neliniștea, învățând că nu veți muri dacă veți fi refuzat.

CUM SĂ CONDUCI EDUCAȚIA MOTIVAȚIONALĂ

Cea mai mare parte a cărților despre management alocă spațiu analizării părerii referitoare la motivație a behavioriștilor* și aceasta poate fi foarte tehnică și greu de înțeles. Abordarea mea va părea unora una foarte simplistă, dar așa cum am spus adesea, în viață, unele dintre cele mai mari adevăruri sunt cele mai simple. Din acest motiv, eu vorbesc și scriu, în general, la nivelul clasei a șaptea. Am mai descoperit că dacă mă mențin la acest nivel, chiar și profesorii de colegiu vor fi în stare să mă înțeleagă. Bunul meu prieten dr. Steve Franklin, profesor de colegiu la Emory University, din Atlanta, Georgia, de la care am aflat cele spuse mai sus, susține: „Cele mai mari adevăruri în viață sunt cele simple. Nu ai nevoie de trei elemente sau de patru silabe pentru a spune ceva semnificativ”.

Steve a subliniat că există numai trei culori pure - dar observați ce a făcut Michelangelo cu aceste trei culori! Există doar șapte note, dar vedeți ce au făcut Chopin, Beethoven sau Vivaldi cu aceste șapte note! (În aceeași ordine de idei, vedeți ce a făcut și Elvis!) Discursul lui Lincoln de la Gettysburg conținea numai 262 de cuvinte și 202 dintre ele aveau doar o singură silabă. Gândiți-vă la impactul pe care l-au avut aceste cuvinte simple, directe asupra societății noastre! Știu că multe dintre problemele noastre sunt complexe, dar cred că o abordare simplă (nu simplistă), directă, în cuvinte simple, pe înțelesul tuturor, este cel mai bun și mai eficient mod de a obține rezultatele scontate. Să vedem acum ce spun trei bine cunoscuți behavioriști despre trei domenii importante ale vieții noastre.

MASLOW - MCGREGOR - HERZBERG

Cei trei bine cunoscuți behavioriști sunt Abraham Maslow, care s-a ocupat de trebuințele omului și ordinea în care trebuie să fie satisfăcute

* Behaviorism - curent al psihologiei științifice care a apărut la începutul secolului XX în Statele Unite ale Americii. Behaviorismul are ca obiect de studiu comportamentul; el își propune să stabilească legi constante între stimul și răspuns, care să permită prevederea comportamentului dacă se cunoaște stimulul.

acestea; Douglas McGregor, care s-a ocupat de *personalități, valori și supoziii* și Frederick Herzberg, care s-a ocupat de reacția - sau de *răspunsul* - omului la ceea ce înseamnă munca sa.

Adevărul este că managerii și angajații se deplasează, în mod constant, în aceste trei domenii și, pentru a înțelege și a ne îndeplini cu succes sarcinile, trebuie să avem o înțelegere fundamentală a tuturor acestora. Să începem cu teoria lui Maslow.

Abraham Maslow credea că motivația este o sarcină „interioară” și că nu este determinată de factorii externi. Factorii interni încep cu *trebuințele primare*, cum ar fi hrana, adăpostul, apa și aerul. Nivelul următor este nevoia de *securitate* sau siguranță - să te simți protejat de primejdie. Al treilea nivel al motivației este de natură *socială* și se referă la nevoia noastră de a aparține unei echipe și de a fi respectați de ceilalți. Al patrulea nivel este nivelul *egoului*, unde intră în joc stima de sine, statutul și recunoașterea. Și, în fine, există *actualizarea de sine* (*self-actualization*), în care realizăm potențialul nostru personal și devenim tot ceea ce putem deveni.

Maslow a spus că aceste trebuințe sunt *ierarhice*, un mod elegant de a spune că ele trebuie satisfăcute în ordine, una după alta. Totuși, un aspect interesant al teoriei sale afirmă:

O dată ce trebuința este satisfăcută, ea nu mai este un motivator.

Cum anume îi putem ajuta pe ceilalți cu ajutorul teoriei lui Maslow? Pentru a satisface *trebuințele primare* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie: (Acum *luați-o încet*. Trebuie să citiți cele de mai jos și să *acționați* conform cu ele, nu doar să le citiți și să fiți de acord cu ele.)

1. Să creăm, în măsura posibilităților, un mediu de muncă cât mai plăcut și mai confortabil.
2. Să oferim un venit adecvat, în așa fel încât persoana respectivă să poată avea cele imediat necesare traiului, în timp ce creăm posibilitatea unei ocazii de mărire a venitului pentru un trai bun, cu toate înlesnirile.

Pentru a satisface *trebuințele de securitate sau siguranță* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanța *trebuințelor primare* care au fost satisfăcute.
2. Să oferim disciplină și consecvență în relațiile cu superiorii.
3. Să oferim reguli protectoare, regulamente și politici.
4. Să oferim avantaje în plus (zile libere, sporuri de salariu etc.) și protecție a tinerilor (stagiați) și a celor în vârstă (vechime în serviciu).
5. Să oferim niveluri clare și constante ale Realizării-fundație.

Pentru a satisface *trebuințele de apartenență* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanța *trebuințelor primare* și a *trebuințelor de siguranță* care au fost satisfăcute.
2. Să îi oferim ocazia de a fi „un membru al echipei”.
3. Să îi oferim ocazii favorabile pentru dezvoltarea relațiilor și pentru a fi acceptată și apreciată de membrii echipei.
4. Să oferim atenție sinceră fiecărui membru al echipei și să îl încurajăm să procedeze la fel.

Pentru a satisface *trebuințele de statut al egoului* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanța *trebuințelor primare*, a *trebuințelor de siguranță* și a *trebuințelor de apartenență* care au fost satisfăcute.
2. Să oferim un Program de recunoaștere care să recompenseze ceea ce compania consideră a fi concepte fundamentale pentru succesul companiei.
3. Să oferim un Program de recunoaștere care să îi permită persoanei respective să fie singularizată pentru o recunoaștere specială.
4. Să oferim un Program de recunoaștere cu diferite niveluri de recunoaștere, iar angajații să concureze cu ei înșiși și nu întotdeauna unul cu altul.

5. Să oferim ocazia unui angajat să promoveze în domenii de responsabilitate și să primească sarcini „de nivel înalt”, pentru a-și arăta aptitudinile.
6. Să implicăm persoana respectivă în activități de planificare; să aflăm opinia sa.

Pentru a satisface *trebuințele de actualizare de sine* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanța *trebuințelor primare*, a *trebuințelor de siguranță*, a *trebuințelor de apartenență* și a *trebuințelor de statut al egoului* care au fost satisfăcute.
2. Să oferim persoanei respective ocazia unei activități mai provocatoare și libertatea de a crea.
3. Să întărim sensul dezvoltării personale în trecerea la acțiune.
4. Să permitem ca munca să devină o „artă” sau o misiune.
5. Să garantăm autonomia.

Am vorbit în capitolul 4 despre Teoria X și Teoria Y a lui Douglas McGregor, însă acum putem să le analizăm din nou în legătură cu modul în care acestea se pot aplica concret la motivație. Vă reamintiți că Teoria X se referă la *supoziția fundamental negativă a managementului*. Conform Teoriei X, inerent, muncitorilor le displace munca și o vor evita dacă este posibil, deci managementul trebuie să constrângă, să controleze, să direcționeze fiecare mișcare și să amenințe orice lipsă de cooperare cu o pedeapsă. Muncitorii vor să fie conduși, conform acestei teorii, și nu au ambiție, evită responsabilitatea și caută numai siguranța. Aceasta înseamnă că, noi, managerii, trebuie:

1. Să proiectăm standarde de activitate rigide și inflexibile.
2. Să determinăm obiectivele fără participarea angajatului.
3. Să îi recompensăm numai pe aceia care se integrează sistemului și să îi pedepsim pe cei care nu se integrează.

Teoria Y se referă la *supoziția fundamental pozitivă a managementului*. Conform Teoriei Y, muncitorii consideră că munca este la fel de

naturală ca și jocul și recreerea. Ei sunt devotați atunci când sunt recompensați cum trebuie, mai ales când sunt recompensați în domenii ce promovează respectul de sine și dezvoltarea personală. Cea mai mare parte a muncitorilor sunt creatori și caută de fapt să își asume mai multă responsabilitate. Aceasta înseamnă că noi, ca manageri, trebuie:

1. Să oferim așteptări înalte și standarde înalte.
2. Să fim mai conștienți de importanța recompensei și recunoașterii.
3. Să fim fermi, onești și consecvenți cu standardele.

Acum doresc să vă împărtășesc ceva *profund* (pentru că mi se pare cinstit să vă avertizez). Evident, în noi există câte ceva din ambele genuri de muncitori... cheia nu este abilitatea muncitorului, ci ceea ce *presupune* managerul. *Supozițiile* noastre ne determină *atitudinile*, iar ele ne determină *comportamentul*.

**Supozițiile managerului +
atitudinile managerului =
comportamentul managerului**

Al treilea behaviorist este Frederick Herzberg și, pentru a înțelege conceptele sale, trebuie să înțelegem deosebirea între factorii ce nemulțumesc/demotivatori și factorii ce mulțumesc/motivatori. Factorii motivatori includ munca, munca provocatoare, împlinirea personală, recunoașterea și oportunitatea pentru o responsabilitate mărită. Acest nivel nu are un „plafon” și poate continua să se dezvolte.

Prin contrast, factorii ce nemulțumesc sunt relațiile de muncă, politicile companiei, condițiile de muncă, supravegherea și compensația. Și aici se află cheia: Deși poți realiza satisfacție în aceste zone, *satisfacția nu îți mărește motivația*. De exemplu, politicile nepotrivite ale companiei vor crea nemulțumire; totuși, politicile bune vor crea doar satisfacție, nu motivație. Factorii ce nemulțumesc provoacă diferite niveluri de nemulțumire, nu diferite niveluri de motivație. De exemplu, ideea ta despre un salariu bun se schimbă peste o perioadă de timp, făcând din nemulțumire o posibilitate rezonabilă în viitor.

Să traducem toate acestea în câteva moduri concrete de a acționa ale managerului și să vedem dacă putem estima ce factori motivaționali sunt implicați:

Acțiune

Factor motivator

- | | |
|--|---|
| ● controlează mai puțin | ● oportunitate pentru dezvoltare/
responsabilitate/realizare |
| ● stabilește mai multă
răspundere | ● responsabilitate/recunoaștere/
recompense |
| ● oferă autonomia postului | ● responsabilitate/realizare/
recunoaștere |
| ● oferă mai multe informații | ● recunoaștere internă/satisfacție
a egoului |
| ● repartizează sarcini noi și
din ce în ce mai dificile | ● dezvoltare personală/dezvoltare
financiară |

Ca oameni ce obțin performanțe deosebite, provocarea noastră este să înțelegem toate aceste trei domenii și să le combinăm, să le potrivim și să le întrebuițăm pentru a ne satisface trebuințele și ambițiile personale.

Următorul exemplu din cartea vieții rezumă destul de bine lucrurile la care ne referim în acest capitol.

UN OM CU PERFORMANȚE DEOSEBITE CU ADEVĂRAT EDUCAT

După ce ați citit atât de multe din cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*, s-ar putea să nu vă surprindă faptul că atunci când mă gândesc la una dintre cele mai inteligente și mai educate persoane pe care am cunoscut-o vreodată mă gândesc la o persoană care avea numai cinci clase. Această persoană este mama mea. Vreau să vă împărtășesc o istorie care vi s-ar putea părea puțin cam neobișnuită acum, după ce am prezentat părerile lui Maslow, McGregor și Herzberg, dar cred că ea combină destul de bine ceea ce au dat mai bun acești oameni.

Nu voi uita niciodată un incident care a avut loc pe când eram un băiețel din Yazoo City, Mississippi. Periodic, mi se oferea șansa de a face câteva treburi mărunte pentru un cuplu mai în vârstă care locuia la câteva cvartale de casa noastră. Aveau un mic magazin de produse lactate și aveau probabil șaizeci - șaptezeci de ani. Bărbatul era orb. Aveam nevoie de bani pentru că în anii treizeci viața era destul de grea.

Am uitat unele detalii ale incidentului, dar esențial este că ceva nu a fost în regulă. Doamna m-a dojenit rău și a spus că nu am făcut ceea ce promisesem (aparent, a subscris la Teoria X) și deci nu avea de gând să mă plătească pentru ceea ce făcusem, deși muncisem din greu.

Atunci când am ajuns acasă, plângând, și i-am spus mamei că nu voi fi plătit pentru ceea ce făcusem, ea a fost, bineînțeles, nefericită. Totuși, mama mea era cea mai iubitoare, înțeleaptă și drăguță persoană pe care am cunoscut-o vreodată (era o reprezentare în mic a celui ce obține performanțe deosebite și simbolul tuturor aptitudinilor manageriale pozitive prezentate în această carte). Avea, de asemenea, mare încredere în noi, ne susținea și era foarte loială. Când am terminat de povestit, și-a scos, calmă, șorțul și a spus: „Fiule, să mergem să vorbim cu ei“.

Mama mea era o doamnă mărunțică. Avea aproape cincizeci de ani și toți anii de muncă grea o marcaseră. Când am ajuns la cuptul respectiv, doamna a început să îi spună mamei, sigură pe sine, că nu făcusem ceea ce se aștepta ea să fac, că nu eram o persoană de încredere, că o mințisem și încă multe alte lucruri. Mama mea, așa cum fac toți bunii manageri, a ascultat-o cu răbdare, ascultând foarte, foarte atentă și liniștită până ce doamna a terminat ce avea de spus.

Apoi mama a zis: „Ei bine, dați-mi voie să vă reamintesc că eram de față când l-ați angajat pe fiul meu pentru munca respectivă. Îmi amintesc exact ceea ce i-ați spus, ce doriți să facă el în curte și în grădină. Înainte de a bate la ușa dumneavoastră, am trecut intenționat prin grădină. Vă pot spune nu numai că fiul meu a făcut tot ceea ce i-ați cerut, dar, după părerea mea, a făcut cu adevărat o treabă bună și în plus pe deasupra. Fiul meu nu v-a mințit în legătură cu asta și vreau să știți că fiul meu nu vă va minți niciodată, în nici o privință“.

Apoi mama a rezumat: „Îi datorați fiului meu banii, însă dacă îl plătiți sau nu depinde numai de dumneavoastră. Vreau doar să vă spun foarte clar că fiul meu este cinstit. Dacă nu îl plătiți pentru ceea ce a făcut, noi vom putea să trăim fără banii aceia, dar veți putea dumneavoastră să continuați să trăiți cu banii și știind că l-ați acuzat pe nedrept pe fiul meu pentru o vină pe care nu o are? Las asta la latitudinea dumneavoastră, ca și faptul dacă îl veți plăti sau nu“.

După cum îmi amintesc, doamna era încă neînduplecată în ceea ce privește faptul că nu făcusem ceea ce îmi ceruse să fac, iar mama a pus punct conversației, spunând: „Foarte bine. Ne putem descurca fără bani. Ascultați-vă conștiința“.

Câteva zile mai târziu, doamna a venit la noi acasă, cu banii și cerându-ne scuze, atât mamei, cât și mie.

Acesta a fost un eveniment cu totul deosebit în viața mea deoarece mama m-a susținut și, deși asta s-a petrecut cu mulți, mulți ani în urmă, nu am să uit niciodată cât i-am fost de recunoscător pentru sprijinul acordat. Cred că incidente ca acesta au reprezentat ceva în viața mea. Ca manageri și lideri, sprijinul pe care îl acordăm oamenilor noștri atunci când au dreptate este extrem de important și chiar atunci când nu au dreptate le putem apăra integritatea, deși nu suntem de acord cu unele din faptele lor.

Două dintre vorbele favorite ale mamei erau: „Nu este vorba despre *cine* este potrivit, ci despre *ce* este potrivit“... și „Dacă ai găsit persoana potrivită, aceasta va face lucrul potrivit“. Da, mama era o absolventă *magna cum laudae* a școlii vieții. Dacă veți folosi principiile despre care discutăm în cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*, pe care ea le-a urmat atât de eficient, atunci, la rândul dumneavoastră, veți fi recunoscut ca manager care își ajută angajații să își depășească Teama, Îndoiala și Neliniștea și ca unul ce obține performanțe deosebite de la oamenii săi!

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Teama, Îndoiala și Neliniștea vă vor imobiliza, pe tine și pe asociații tăi, dacă nu veți avea educația potrivită.
2. O dată ce o trebuință este satisfăcută, nu mai este un factor motivator... satisfacția nu mărește motivația.
3. Supozițiile managerului plus atitudinile managerului egal comportamentul managerului.

SECRETUL MOTIVAȚIEI MANAGEMENTULUI

Acțiunea precede adesea sentimentul.

Anonim

A fi informat

Analiză

Acțiune

15

Al treilea A din Formula celor trei A este Acțiune! Ești un om de *acțiune*. De azi dimineață. Stăteai în pat și ceasul „oportunității” (negativiștii îl numesc ceas deșteptător!) a început să sune. Te-ai trezit și l-ai oprit și în acest timp ai simțit aerul rece atin- gându-ți cotul. Și apoi ceea ce ai făcut a venit de la sine... ți-ai tras repede cotul sub plapumă! Acum ai de luat o hotărâre fundamentală: „Am să mă ridic *cu totul* în aerul acela rece sau am să rămân *cu totul* sub plapuma drăguță și caldă unde îmi este locul?”. Pentru că ești o persoană responsabilă, cu toate caracteristicile de succes despre care am discutat în prima parte a acestei cărți, lupta între *ceea ce vrei să faci* și *ceea ce te-ai angajat să faci* este câștigată de *ceea ce te-ai angajat să faci* și te ridici din pat. Pentru tine și pentru toate celelalte

persoane orientate către succes este evident că nu se întâmplă nimic până ce nu faci primul pas - nu se întâmplă nimic până ce nu deprinzi obiceiul de a acționa.

Vreau să vă împărtășesc o frază care cred sincer că valorează cât valorează toată această carte. Dar în cazul în care gândiți: *Ei bine, de ce nu ai pus-o pe prima pagină și nu ai renunțat la restul?*, răspunsul este: Nu vreau doar să vă iau banii... vreau să încheiem o afacere". Motivul este în parte mărinimos, în parte egoist. Cum am afirmat mai devreme, cred cu fermitate că puteți avea tot ce doriți în viață dacă îi puteți ajuta pe ceilalți oameni să obțină ceea ce vor. De ce vreau să obțineți atât de mult de la această carte? Răspuns: Cu cât obțineți mai mult, veți vorbi mai multor oameni despre carte, ceea ce înseamnă, pur și simplu, că se vor vinde mai multe cărți. Acum iată puternica afirmație magică:

**Logica nu va schimba un sentiment,
dar ACȚIUNEA o va face!**

Sau altfel spus:

Acțiunea precede adesea sentimentul!

De exemplu, deși nu îmi place deloc să fiu cel ce vă împărtășește această veste tristă, trebuie să vă spun că vor fi zile în care nu veți dori să vă dați jos din pat și să vă duceți la serviciu. Știu că asta îi va surprinde pe unii dintre dumneavoastră, dar acele zile chiar vor exista. Cu toate acestea, uneori cea mai bună muncă este făcută de oamenii care nu vor să facă lucrurile pe care le au de făcut, dar ei au acel curaj demodat, energia și simțul răspunderii de a se ridica din pat și a se duce la lucru! Cine sunt oamenii care au succes? Sunt oamenii care fac lucrurile pe care cei care nu se bucură de succes refuză să le facă! Ei înțeleg că fiecare sarcină asumată este un

portret al persoanei care o îndeplinește și și-au promis lor înșile să îndeplinească fiecare sarcină la modul excelent.

Așa cum am afirmat în cartea mea *See You at the Top*, la sfârșitul unui an am ajuns al doilea într-o companie națională în care erau angajați peste șapte mii de oameni. Mai târziu, am ajuns primul într-o altă companie națională care avea peste trei mii de oameni ce se ocupau cu vânzările. Pot să afirm fără rezerve că au existat multe zile în care nu m-am simțit în stare să mă duc la serviciu, dar de fapt am început să mă simt pregătit să muncesc după ce am început să acționez. Iată un lucru important: Nu o dată în acel an în care am fost numărul doi din șapte mii de oameni nu am făcut parte, în nici o săptămână, din topul celor douăzeci de reprezentanți cu vânzările. Totuși, la sfârșitul anului, eram al doilea pe instituție. De ce? Simplu! Mi-am impus să îmi încep fiecare zi având în față un potențial client nu mai târziu de ora 9.00 A.M. Rezultatul a fost că am încheiat câteva afaceri în fiecare săptămână, așa că la sfârșitul anului totalul general a fost suficient de mare pentru a mă plasa pe locul al doilea.

După cum știți prea bine, sarcinile mari sunt îndeplinite cu o mulțime de pași mici. Întrebare: Cum poți mânca un elefant? Luând câte o îmbucătură o dată! Cum poți ridica o vacă? Ridicând vițelul în brațe încă din prima zi de viață a acestuia! Cum poți să slăbești 37 de livre? Slăbind 1,9 uncii pe zi timp de zece luni. Cum îți poți conduce oamenii în mod eficient către realizări mai mari și pentru a urca, în mod constant, pe scara succesului? Străduindu-te, în fiecare zi, în mod constant, la locul de muncă. Singurul mod de a urca dealul este să pornești de la poalele lui, nu-i așa?

**AI AUZIT-O ȘI MAI ÎNAINTE -
FĂ UN PAS O DATĂ**

Cumnata mea, Eurie Abernathy, suferă de mulți ani de scleroză multiplă. În 1985, a petrecut câteva zile alături de noi în vacanța de Crăciun. Era prima ei vizită în casa noastră nouă, cu două etaje. Din cauza bolii, am presupus că nu va putea urca scările la etajul al doilea, așa că am fost surprins când m-am întors acasă într-o zi și le-am găsit

pe Roșcată și pe sora ei în dormitorul nostru, flecărind. După câteva minute, Eurie s-a hotărât să coboare. Ca măsură de precauție, am pornit înaintea ei pentru a o prinde dacă ar fi căzut. Pe când coboram, i-am spus că eram surprins de faptul că reușise să urce scara, care era relativ abruptă. Mi-a răspuns repede, spunându-mi ceva simplu și profund: „Da, pot să fac orice vreau, atât timp cât fac câte un pas o dată”. După cum spunea regretatul Charlie Cullen, fost instructor în domeniul vânzărilor, oportunitatea pentru lucruri mari nu vine căzând în cascadă precum Niagara. În schimb, vine încet, câte o picătură o dată!

Iată care este provocarea căreia trebuie să îi faceți față: Întocmiți o listă cu cei mai importanți zece pași de acțiune către succes. Nu ceea ce trebuie să facă altcineva pentru a reuși, nu ceea ce altcineva crede că *tu* ar trebui să faci pentru a reuși, ci ceea *ce știi că trebuie să faci în fiecare zi!* Înțeleg foarte bine că faceți mai mult de zece lucruri în fiecare zi, însă care sunt cele zece activități mai importante care se transformă în succesele dumneavoastră?

10 pași de ACȚIUNE către succes

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Pe vremea când am stabilit recordurile în domeniul vânzărilor despre care am vorbit, vindeam articole de bucătărie. Conduceam demonstrații, gătind, fără apă, în vase de bucătărie de mare capacitate, pe care le recomandam clienților. De multe ori se făcea ora 1.00 A.M. înainte ca bucătăria să fie curățată și toată lumea să plece, dar numărul unu pe lista mea era să mă întâlnesc cu un potențial client în ziua următoare, la ora 9.00 A.M. Indiferent de faptul că rămâneam treaz, din cauza copilului, până la ora 3.30; în ciuda faptului că mașina avea un cauciuc dezumflat sau nu voia să pornească; fără a lua în considerare nici o scuză, trebuia să mă întâlnesc cu un potențial client, la ora 9.00 A.M., *în fiecare dimineață!* Când ne stabilim scopurile și le împărțim în părți minuscule, nu există nici o limită la ceea ce vom realiza. Un angajament de *a începe* fiecare zi în același moment și în același mod este de fapt un angajament de a termina, deoarece începutul este evident primul pas făcut pe calea spre linia de sosire. Chinezii aveau dreptate: O călătorie pe un drum de o mie de leghe începe cu un singur pas.

CE ANUME TE REȚINE?

Este un fapt stabilit că cea mai mare și mai puternică locomotivă din lume poate fi ținută pe loc de un bucată de lemn de un inch*. Plasată în fața celor opt roți motoare ale locomotivei, bucata de lemn o va ține pe loc. Totuși, aceeași locomotivă în mișcare poate trece printr-un zid de beton armat cu oțel gros de cinci picioare**. Iată ce poate face pentru noi obiceiul de a acționa! Următorul exemplu, dat de William Moulton Marston, este din lumea sportului, dar se aplică și în lumea afacerilor.

Cum să lovești mingea

L-am întrebat pe Babe Ruth, un bine cunoscut jucător de baseball din Statele Unite ale Americii, care a fost cel mai pasionant moment

* 1 inch = 2,54 cm.

** 1 picior = 30,479 cm; 5 picioare = aproximativ 152 cm.

al carierei sale; el mi-a spus că l-a trăit în timpul ultimului meci din Campionatul mondial de la Chicago. Era pe teren și avea de executat două lovituri. Mulțimea s-a întors împotriva lui Babe și a început să huiduie. Dorința lui Ruth de a învinge a fost la înălțimea situației și a trecut la acțiune. El a ochit un loc la distanță în teren și a strigat la fanii care huiduiau: „Am să marchez acolo pentru voi!”.

Babe a lovit următoarea minge, care a ajuns chiar în acel loc. A fost cea mai lungă distanță pe care a fost trimisă vreodată o minge pe Wrigley Field. L-am întrebat la ce s-a gândit când a căzut mingea.

„La ce m-am gândit?“, a pufnit el. „La ce mă gândesc întotdeauna - cum să lovesc mingea!”

Acesta este campionul nostru, omul care este tot timpul atent la ceea ce face în prezent și care va răspunde pozitiv la fiecare criză sau dorință oferind tot ceea ce poate da. Cu rezultatul de la Campionatul mondial și propriul său contract pentru următorul an puse în balanță, Ruth s-a gândit cum să lovească mingea. Și pentru că dorea să câștige mai mult decât își dorise vreodată, el a lovit mingea cu forță.

Data viitoare, când te vei afla într-o încurcătură, cu o mulțime de greșeli în spate și cu totul depinzând de următoarea mișcare, uită atât trecutul, cât și viitorul. Amintește-ți de Babe Ruth și gândește-te la un singur lucru - cum să lovești mingea.

Acționează - pune tot ce ai în dorința ta de a câștiga înainte ca cea criză să fie depășită. Va fi cea mai bună realizare a ta din cauza forței emoționale aflată în spatele ei. Fiecare criză îți oferă o forță în plus.

CONVINGEREA PERSONALĂ: GÂNDIRE POZITIVĂ ȘI CREDINȚĂ POZITIVĂ

Atunci când discutăm despre a fi oameni de acțiune, recunoaștem faptul că acea acțiune cere curaj. Gerhard Gschwandtner, din Fredericksburg, Virginia, a tipărit o excelentă publicație destinată

domeniului vânzărilor, numită *Personal Selling Power*, pe care v-o recomand cu căldură. Una dintre rubricile mele favorite din publicația lui Gerhard este interviul cu oameni de acțiune. Într-un număr recent, cel intervievat era Mo Siegel. Mo Siegel este fondatorul și fostul proprietar (recent a vândut firma) al unei companii de ceai medicinal, Celestial Seasoning, care a reușit să domine o mare parte a industriei ceaiului, industrie de mai multe milioane de dolari. Firma sa se baza pe un sistem de valori pe care el îl compara cu cele patru picioare ale unui scaun. Primul picior era *dragostea pentru produs*. Mo Siegel se înconjurase de oameni cărora le plăcea cu adevărat ceaiul de plante medicinale și credeau că acesta este valoros pentru consumator. Al doilea picior al scaunului era *dragostea pentru client* (care, în cazul firmei Celestial Seasoning, erau distribuitorii). Celestial Seasoning pune clientul pe primul plan al deciziilor de control al calității. Al treilea picior al scaunului era *dragostea pentru artă și frumos*, care i-a permis lui Mo Siegel să pună la punct unul dintre cele mai detaliate (și scumpe) programe de împachetare din vânzările în detaliu. Al patrulea picior al scaunului era *demnitatea individului*. Celestial Seasoning îi trata pe toți (inclusiv angajații) cu demnitatea pe care o merită fiecare ființă umană. De fiecare dată când apărea o problemă serioasă în cadrul firmei, Mo Siegel spunea că soluția se află în răspunsurile la două întrebări: (1) Clientul este mulțumit? (2) Fabricăm produsul cel mai bun posibil?

Răspunsul la această a doua întrebare l-a condus la punerea la punct a unor „teste oarbe ale ceaiului”, concurs în care produsul său a bătut, în permanență, cel mai bun „ceai negru” sau ceaiurile nemedicinale, care dețineau cea mai mare parte din piață. În ciuda dovezii zdrobitoare că Celestial Seasonings avea un produs superior, Mo Siegel a refuzat să folosească acest concept în campania publicitară. Convingerile sale personale l-au determinat să își cheltuiască timpul și resursele pentru servirea cât mai bună a clientului. El a afirmat: „Am hotărât că nu vreau să fac avere vorbind de rău pe cineva!”.

Tendința curentă în publicitate este de a face exact acest lucru; hotărârea lui Mo Siegel a fost una pentru care era nevoie de curaj și integritate. Siegel spunea că „o firmă prețuiește lucrurile cărora le-a

dedicat timpul și resursele". În cazul său, este evident că prețuia integritatea. El a mai spus că motivul pentru care a fost în stare să ajungă atât de mare, atât de repede a fost faptul că s-a dedicat instruirii. El afirmă că managerii au nevoie de minimum treizeci de ore de instruire pe an, iar reprezentanții cu vânzările au nevoie chiar de mai mult. Aș putea adăuga că sunt de acord cu el că instruirea este extrem de importantă, deoarece ea ajută ca o persoană să se schimbe dintr-o „persoană care gândește pozitiv” într-o „persoană care crede pozitiv”.

Iată care este deosebirea: Gândirea pozitivă este speranța optimistă - nu în mod necesar bazată pe vreun fapt - că poți mișca munții din loc sau că poți realiza alte sarcini ce par la fel de imposibile. Am văzut gândirea pozitivă și persoane care gândeau pozitiv realizând unele lucruri incredibile. Am văzut, de asemenea, unii oameni care au avut mari neplăceri doar pentru că au gândit pozitiv și au fost entuziasmați de ceva. Ei nu aveau nici o bază, nici o aptitudine, nici un fel de instruire. În consecință, s-au entuziasmat și au sfârșit prin a avea mari dificultăți. (Cineva a spus că gândirea pozitivă și entuziasmul seamănă cu fuga pe întuneric - s-ar putea să ajungi unde vrei, dar s-ar putea să fii ucis pe drum!) Adaugă instruirea la acest mod pozitiv de a gândi și la entuziasm și vei reuși să aprinzi luminile necesare călătoriei tale spre vârf - ceea ce înseamnă că vei ajunge viu la capătul călătoriei.

În cazul credinței pozitive, este vorba despre aceeași speranță optimistă ca în cazul gândirii pozitive, dar ea se bazează pe motive solide de a crede că poți mișca munții din loc sau că poți realiza alte sarcini ce par la fel de imposibile. Am văzut persoane care credeau pozitiv realizând mult mai multe lucruri decât persoanele care gândeau pozitiv. Persoanele care cred pozitiv sunt și mai entuziaste decât persoanele care gândesc pozitiv deoarece entuziasmul lor se bazează pe motive solide, care le oferă motivația pe termen lung, chiar atunci când lucrurile nu merg bine pe moment.

Un bun program de instruire - care este, evident, lucrul despre care vorbea Mo Siegel - le dă membrilor firmei motive solide de a crede că pot realiza mult în viața lor. Ei cred în compania lor, cred în produsul lor, iar instruirea le permite să creadă în capacitatea lor de a

comunica această credință celorlalți, care vor acționa, în schimb, cumpărând.

Aș putea să adaug următorul exemplu simplu pentru a ilustra deosebirea dintre gândirea pozitivă și credința pozitivă: Dacă ești o persoană care gândește pozitiv, probabil că simți că ai putea porni pe mare către Franța chiar astăzi și că îți vei vinde cu succes produsul în acea țară. Dacă produsul tău este unul foarte sofisticat, unul care se vinde doar în marile orașe, oamenilor de afaceri de succes, s-ar putea ca soarta să îți fie favorabilă, deoarece cea mai mare parte a acestor oameni vor vorbi o a doua limbă - probabil engleza - și vei reuși să comunici cu ei. Totuși, dacă produsul tău este unul care se vinde în zonele rurale, s-ar putea ca, după toate probabilitățile, să trebuiască să vorbești numai franceza. Doar cu „gândirea pozitivă” pe lista talentelor tale, s-ar putea să ai dificultăți serioase în a comunica acestor potențiali clienți meritele produsului tău. Persoana care crede pozitiv, totuși, va fi cea care știe limba franceză și înțelege ceva din cultura și modul de a gândi al poporului. În consecință, dacă ai studiat limba și cultura și te pregătești așa cum trebuie să te descurci în situațiile pe care le-ai putea întâlni în Franța rurală, șansele tale de a avea succes vor fi extraordinar de mari.

Gândirea pozitivă este întotdeauna importantă și îți va permite, cu siguranță, să realizezi mai mult decât o va face gândirea negativă - dar credința pozitivă îți va permite să faci infinit mai mult decât o va face gândirea pozitivă. Iată de ce în cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite* oferim atât de multe etape, procedee și acțiuni ce trebuie urmate pentru ca tu, ca lider și manager, să te deplasezi din ce în ce mai mult către tărâmul credinței pozitive.

O EXPERIENȚĂ FOARTE „EMOȚIONANTĂ”

În aprilie și mai 1985, sediul Corporației Zig Ziglar s-a mutat. Clădirea din Alpha and Omega devenise neîncăpătoare deoarece în aproximativ cinci ani personalul firmei noastre crescuse de la mai puțin de cincisprezece angajați la peste șaiszeci de angajați. Unii dintre cei mai isteți cititori se întreabă, desigur, de ce a fost nevoie de aproape două luni pentru a muta o companie de mai puțin de o

sută de angajați! Pentru a fi foarte sincer cu dumneavoastră, mi-am pus și eu aceeași întrebare!

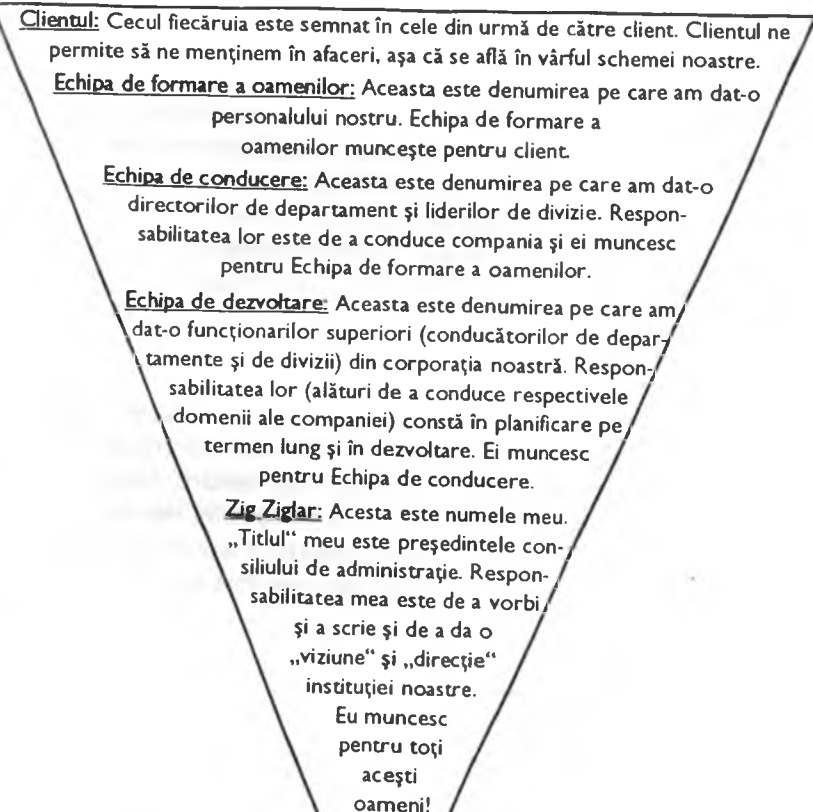
Datorită unor împrejurări ce ne scăpau de sub control, a trebuit să evacuăm clădirea din Alpha and Omega, ai cărei proprietari eram și pe care o vândusem, la 31 martie 1985. Cu toate acestea, noua clădire urma să fie gata doar la 15 mai. Șase până la opt săptămâni fără sediu nu reprezintă cel mai bun mod de a conduce o firmă. Era o bună ocazie pentru ca „un mod nepotrivit de a gândi” să se furișeze în atitudinea personalului nostru. Totuși, datorită excelentului mod de a conduce al lui Ron Ezinga, președintele Corporației Zig Ziglar, și al lui Den Roossien, vicepreședintele executiv al Corporației Zig Ziglar, și cu ajutorul liderilor departamentelor, aceste două luni au devenit lunile în care am câștigat cei mai mulți bani din istoria companiei noastre! Toată lumea a lucrat acasă, cu excepția unei echipe cadru, care se ocupa de computer și de stația de procesare a comenzilor, pe care am păstrat-o în vechiul nostru sediu, și de o echipă temerară care lucra în noua clădire. Spun „temerară” pentru că singurul spațiu disponibil din noua clădire era o zonă destinată depozitării mărfii care măsura aproximativ zece pe paisprezece metri. Inițial, în această zonă nu era lumină electrică sau căldură.

Timp de aproximativ o săptămână, aceste doamne curajoase au răspuns la telefon la lumina naturală ce trecea printr-o ușă parțial deschisă. S-au învelit cu pături și purtau căciuli pentru a se apăra de frig. După prima săptămână, am avut lumină electrică în încăpere, iar ușa a putut să fie închisă, deși încă nu era căldură, cu excepția unor radiatoare. Nimeni din acest grup (care, apropo, se oferise să se ocupe de telefoane) nu s-a plâns vreodată. Au răspuns la telefon și au coordonat activitățile între cele două locuri în care se aflau birourile și aproximativ patruzeci și cinci sau cincizeci de case.

Fiecare persoană din compania noastră a trebuit să facă un efort pentru a realiza munca implicată de mutare și, sincer, cea mai mare parte din noi ar fi fost bucuroși dacă ar fi reușit să nu piardă o mare parte din afaceri. Dar eu sunt mândru că pot să vă spun că Echipa noastră de formare a oamenilor a lucrat împreună pentru a dovedi că sunt „produse ale produsului nostru” și au reușit să transforme o pierdere potențială într-o ocazie de câștig!

CONCEPTUL DE „ECHIPĂ”

În cărțile ce se referă la managementul de vârf este subliniat aproape întotdeauna conceptul de echipă. În Corporația Zig Ziglar, noi credem și accentuăm acest concept. De fapt, fiecare unitate de conducere funcționează ca o echipă și primește numele de echipă. Schema noastră organizațională arată cam așa:



Cea mai mare parte a oamenilor vor spune că triumphiul nostru este cu vârful în jos. Mă gândesc că după ce ați ajuns atât de departe cu cititul cărții *Motivația - o cale spre performanțe deosebite* înțelegeți că acesta este cel mai bun mod ca o companie să atingă întregul său potențial.

Într-o întrunire recentă a Echipei de formare a oamenilor, am citit acest articol, „De la nouă la cinci”. Deoarece rezumă foarte bine conceptul de echipă, doresc să vi-l prezint în întregime.

„Te-ai alăturat echipei?”

Cea mai mare parte dintre noi muncim în departamente, ca parte a unei rețele de oameni care alcătuiesc echipa corporației noastre. Dacă serviciul sau produsul companiei este bun, există alții care își asumă meritele. Dacă este prost, există oameni care sunt condamnați pentru asta. Dar dacă ar fi să dăm crezare vechii zicale care spune că un lanț este la fel de puternic precum cea mai slabă verigă a sa, știm că realizările companiei noastre sunt doar la fel de bune ca realizările noastre.

Fiecare din noi alege rolul pe care îl va juca în echipă. Fie ne alăturăm acestei echipe ca membri activi și interesați, fie trecem prin schimbările reprezentate de activitățile suplimentare. Atunci când alegem să ne alăturăm echipei, avem o perspectivă mai bună, mai sigură asupra muncii, care ne aduce satisfacție. Alegerea ne aparține. Iată atitudinile cheie care ne separă de activitățile suplimentare.

Știu că este important. Știu că ceea ce fac ajută ca activitatea din biroul meu să se desfășoare fără probleme. Efortul depus la locul de muncă apare în calitatea serviciilor biroului meu și în câștigurile companiei mele.

Sunt o parte a ceea ce văd cei din afară atunci când apreciază firma la care lucrez. Cu fiecare scrisoare, fiecare telefon, fiecare contact personal, eu fac o declarație în legătură cu calibrul serviciilor pe care le oferim. În cursul unui an, realizez sute de contacte de afaceri valoroase pentru noi.

Cum mă simt într-o anumită zi îi afectează pe oamenii cu care lucrez. Ajut la stabilirea unui anumit climat. Știu că atunci când sunt cu adevărat entuziasmat la locul de muncă, aduc o contribuție pe care puțini alții o pot egala.

Îmi asum responsabilitatea pentru ceea ce mă supără. Atunci când o anumită situație îmi provoacă neplăceri la locul de muncă, o consider problema mea. Fie că este vorba de ceva care nu dă rezultate, de un lucru pe care îl consider incorect sau de o persoană cu care îmi este greu să colaborez, fac tot ceea ce pot pentru a schimba situația. Uneori este nevoie de răbdare. Foarte adesea, este nevoie să știi când să vorbești și când să aștepti și cum să îți folosești calm și rațional puterea de convingere.

Când nu pot schimba o anumită situație, caut mijloace de a minimiza efectul pe care îl are asupra mea. Cel mai important, îmi amintesc că am ales să lucrez aici și atât timp cât mă aflu aici, trebuie să dau tot ce e mai bun în mine.

Sunt interesat de compania mea. Știu că o instituție este mai mare decât suma componentelor sale; are o viață și o personalitate proprie. Mă interesează cum anume a reușit această companie să ajungă unde se află astăzi și cum anume s-au dezvoltat oamenii care lucrează aici.

Ceea ce știu despre companie nu numai că mă ajută în activitatea mea, dar face în același timp munca mai interesantă. Este o parte a ceea ce mă face să fiu un angajat de valoare aici și mă ajută să îmi stabilesc propriile țeluri și să îmi planific viitorul.

Încerc să văd întregul tablou - să mă gândesc, dincolo de ceea ce fac de fapt, la produsul sau la serviciul pe care mi-ar face plăcere să îl primesc dacă aș fi client. Pentru că sunt interesat de ceea ce ne face să avem succes, observ ce se petrece în cadrul firmei, politicile sau tehnologia care ne vor influența.

Sunt mândru că sunt un membru puternic, pe care se poate conta, al echipei companiei mele. Știu că succesul meu, ca și cel al companiei mele, depinde de asta.

Acțiunea completează Formula celor trei A. Acțiunea face ca celelalte două elemente ale formulei - A fi informat și Analiza - să dea roade. Performanțele deosebite obținute ca persoană sau ca manager depind de toate cele trei componente. Dacă vei acționa conform conceptelor despre care am vorbit în acest capitol și vei lua în mod conștient decizia de a te alătura echipei, vei deveni chiar mai mult decât cel ce obține performanțe deosebite.

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Sunt mai mulți cei care acționează înainte de a gândi decât cei ce gândesc înainte de a acționa.
2. Logica nu va schimba un sentiment, dar acțiunea o va face.
3. Acțiunea precede adesea sentimentul.
4. Dacă primele trei axiome sună aproape la fel, felicitări! Ai înțeles!

ESTE NEVOIE DE TIMP

Nu poți persevera în nici un domeniu fără un profund sentiment al valorii timpului.

Lydia H. Sigourney

16 Din nefericire, este adevărat că mult prea multe cadre de conducere își urmăresc cu fanatism scopurile în carieră, pierzând adesea din vedere proporția justă și echilibrul în ceea ce privește viața personală și socială, familia. Motivul primar al acestui capitol, pe care îl consider cel mai important din această carte, este acela de a vă încuraja să obțineți performanțe deosebite în viața personală și socială, în familie, ca și în cariera de afaceri. Desul de interesant, atunci când ai o viață personală echilibrată, acasă și în comunitate, pe termen lung te vei descurca mai bine în cariera de afaceri. Da, știu că vă gândiți: *Dar Ziglar, o zi nu are decât douăzeci și patru de ore.* Sunt de acord că este nevoie de timp și, de altfel, acesta este titlul capitolului, așa că să începem.

GĂSEȘTE TIMP PENTRU A ÎNCEPE

Se prea poate să fii și tu una din victimele răspânditului obicei american de a dormi cât de târziu posibil și apoi, atunci când sună

„ceasul oportunității“, să sari din pat și să treci prin toate „fazele“ atât de populare astăzi în Statele Unite ale Americii.

În general, ne trezim cu cel puțin treizeci de minute mai târziu, punem în priză filtrul de cafea, deschidem radioul, televizorul, ne grăbim să facem duș, să ne bărbierim sau să ne machiem. Trezim copiii în mare, mare grabă, îi dăm jos din pat spunându-le: „repede, repede, altfel o să întârziem!“. În general, totuși, este nevoie să ne ducem de două ori pentru a-i scula din pat și a doua oară nu este nici măcar la fel de plăcut ca prima dată. Sunt somnoroși și, în cele mai multe cazuri, se mișcă încet. În cele din urmă, reușim să îi facem să se îmbrace pe jumătate, îi grăbim să se ducă în bucătărie, unde le trântim în față o cană cu cereale, bogate în zahăr și fără nici o valoare nutritivă, îi încurajăm să se grăbească în timp ce ne bem cafeaua și mâncăm o bucată de pâine prăjită sau luăm un mic dejun, în general inadecvat.

Ne grăbim să ne îmbrăcăm, punem repede vasele în chiuvetă sau în mașina de spălat vase, ne asigurăm că pisica a mâncat și a ieșit afară, îi zorim pe copii, ne grăbim la mașină, ieșim din garaj și ne înscriem în trafic, luptând pentru orice depășire, în liniște în majoritatea timpului, dar din când în când vociferând, strigând la oamenii care ne împiedică să înaintăm pe drumul către scopul propus. Îi lăsăm pe copii la școală, pornim în grabă sau nebunește către birou, unde trăim într-un mediu în care toată lumea se grăbește toată ziua.

Pe scurt, greșești foarte tare dacă îți începi ziua în acest mod deoarece modul în care îți începi ziua influențează adesea felul în care îți vei petrece ziua și în cele din urmă va juca un rol important în ceea ce privește numărul de zile pe care le ai de trăit.

Gândindu-vă la asta, vă rog să vă începeți ziua într-un mod organizat, dar și plăcut și relaxat. Ar trebui să faceți unul din trei lucruri și toate înseamnă să vă treziți mai devreme.

Una dintre opțiunile pe care le ai este să îți începi ziua relaxat într-unul sau două moduri. Alege un colț retras din casă, cum ar fi biroul, biblioteca, bucătăria sau un alt loc mai puțin frecventat. Ca lider și manager al unei companii, trebuie să îți începi ziua proaspăt și pregătit pentru activitățile zilei. Din experiența mea, vă pot spune că, atunci când mă trezesc devreme și pot petrece aceste minute în li-

niște, ziua mea este mai bună - mult mai bună. Acest extras dintr-un articol scris de Eugene Peterson, care a apărut în *Christianity Today*, numărul din 8 noiembrie 1985, ne oferă perspectiva potrivită:

În *Moby Dick*, cartea lui Herman Melville, există o scenă violentă, tulburătoare, petrecută în timp ce o balenieră brăzdează apele înspumate ale oceanului urmărindu-l pe Moby Dick, o imensă balenă albă. Marinarii muncesc cu înverșunare, cu fiecare mușchi încordat, cu întreaga atenție și energie concentrate asupra celor pe care le au de făcut. Conflictul cosmic dintre bine și rău este atins aici: marea haotică și monstrul marin demonic împotriva omului ofensat moral, căpitanul Ahab.

Pe această corabie există un om care nu face nimic. Nu vâslește; nu transpiră; nu strigă. El stă liniștit în toată această învălmășeală. Acest bărbat este omul cu harponul; calm și echilibrat, așteptând. Și apoi această frază: „Pentru a asigura cea mai mare eficacitate a armei, cei care aruncă harponul în această lume trebuie să își înceapă treaba odihniti, nu osteniți”.

În lumea corporațiilor, s-ar putea să nu ne confruntăm cu pericolul fizic, să nu avem nevoie de o explozie de energie fizică, ci suntem confrunțați cu genuri diferite de „oportunități”, care ne consumă emoțional și fizic. Acestor provocări trebuie să le facem față refăcuți și odihniți și abia atunci vom fi eficienți.

Una dintre metodele mele favorite pentru a face asta este să încep ziua - mai ales iarna, pe vreme rece - în biroul meu de acasă, în fața focului din cămin. Uneori stau acolo liniștit, gândindu-mă la un proiect sau la ce urmează să fac în ziua aceea, luptând cu cel mai bun și mai creator mod de a trata o „oportunitate”, citând din Scriptură sau având în minte gânduri sau mesaje ce mă inspiră. Primele câteva minute sunt cele mai dificile. Tentația de a mă ridica și a mă mișca este uneori foarte mare, dar te pot asigura că dacă vei sta acolo în liniște, vei găsi, înainte de a te ridica, unele gânduri și idei creatoare, inspirate.

Mai poți, de asemenea, fără nici o notă, să lucrezi în liniște, trecând în revistă unele situații în care ai fost implicat. Poate că este vorba

de o problemă pe care nu ai reușit să o rezolvi. Stând acolo (în majoritatea cazurilor, nu în întregime trează), te afli încă la nivelul „alpha” al conștiinței. La acest nivel, creativitatea ta este la maximum - un mod minunat, extrem de productiv de a-ți începe ziua!

A doua opțiune pe care o ai de a-ți începe ziua îți cere de asemenea să te trezești mai devreme și această opțiune înseamnă să citești ceva care să te inspire, cum ar fi Biblia sau o altă carte, sau să asculți înregistrări care au o natură motivațională. Cititul și audierea unei bucăți muzicale sunt amândouă moduri minunate de a te pregăti pentru ziua care începe. La drept vorbind, unii psihologi au determinat faptul că prima întâlnire a zilei influențează mult mai mult atitudinea pe care o vei avea în acea zi decât următoarele cinci întâlniri. Bineînțeles, nu mă refer la întâlnirile cu cei cu care doar te saluți; vorbesc despre o întâlnire semnificativă, când petreci ceva timp alături de o anumită persoană. Gândindu-te la asta, dacă petreci cincisprezece sau treizeci de minute dimineața devreme pentru a te „întâlni” cu cineva ales de tine, fie pentru a asculta o muzică ce te inspiră, fie pentru a citi o carte care te inspiră, vei alege, în mod deliberat, să îți începi ziua alături de cineva care te va înălța și te va inspira. Cu acest gen de început, este mult mai ușor să îți păstrezi avântul.

A treia opțiune pentru ziua respectivă și un mod foarte eficient de a o începe este exercițiul fizic. Mai târziu în acest capitol îți voi oferi motivele pentru care ar trebui să ai un program de exerciții fizice, dar deocamdată este suficient să spun că unul dintre cele mai palpitante moduri de a-ți începe ziua este să faci sport. Poate fi vorba de gimnastică ritmică, de înot sau de o plimbare cu bicicleta, de o plimbare pe jos sau de jogging. Oricum, un bun program de exerciții fizice face ca adrenalina să circule și endorfinele să „sară” și vei începe ziua ușor ca un fulg.

Da, sunt absolut convinși că atunci când îți începi ziua în aceste trei moduri și apoi îi trezești pe ceilalți membri ai familiei, potențialul tău pentru o zi productivă este infinit mai mare. Soțul/soția va aprecia în mod deosebit și vei putea să îmbunătățești relațiile de familie dacă îl/o trezești cu o cană aburindă de cafea (sau și mai bine, cu ceai de plante) și cu câteva minute de comunicare dimineața. Apoi poți trezi cu calm și dragoste copiii și în timp ce unul din „membrii echipei” pregătește micul dejun, celălalt îi poate ajuta pe copii să se pregătească de școală.

Deoarece micul dejun este o parte importantă a zilei, atât fizic, cât și emoțional, soțul și soția (și copiii, dacă există) ar trebui să se așeze, pe îndelete, să ia un mic dejun nutritiv împreună. În acest mod ziua copiilor va începe așa cum trebuie, iar ziua ta va fi la înălțime. Când se petrece acest lucru, va exista mai multă armonie în familie.

Un lucru ce a devenit din ce în ce mai evident este acela că atunci când există mai multă armonie în familie, eficiența managerului la locul de muncă este considerabil mărită. Ca parte a acestui concept, știm că un mic dejun bun, nutritiv îi permite unei persoane să lucreze mai eficient și util în timpul zilei. Faptul că mănâncă împreună stabilește legături între membrii familiei care pur și simplu nu pot fi stabilite în alt mod. Ele sunt foarte utile. O spun din nou - este nevoie de timp pentru a începe.

GĂSEȘTE TIMP PENTRU A TE DEZVOLTA

Am subliniat în paginile cărții *Motivația - o cale spre performanțe deosebite* necesitatea dezvoltării personale pentru obținerea de maximum de succes în afaceri. Suntem cu toții familiarizați cu povestea tăietorului de lemne a cărui producție continua să scadă pentru că nu avea timp să își ascută toporul. Așa cum am precizat pe parcursul cărții, companiile de vârf, cele care au profituri extraordinare, au ca obiective majore instruirea și dezvoltarea personală. Este adevărat, companiile „în mișcare” sunt de asemenea „în dezvoltare”. Ca individ, ai nevoie de timp pentru a te dezvolta.

Există multe moduri de a o face, bineînțeles, dar unul dintre cele mai eficiente este utilizarea casetofonului din mașină. Există literalmente mii de ore de material înregistrat care te pot ajuta extrem de mult în timp ce te îndrepți spre serviciu sau te întorci de la lucru. Poți învăța totul, de la arta chineză la limbile străine. Poți învăța cum să îți stabilești anumite scopuri sau cum să închei o vânzare. Poți învăța cum să investești în afaceri imobiliare și să economisești din impozitul pe venituri.

De fapt, un studiu făcut acum câțiva ani la University of Southern California a revelat faptul că poți dobândi echivalentul a doi ani de colegiu în numai trei ani în timp ce te îndrepți, cu automobilul, către locul de muncă. Aceasta presupunând că trăiești

Într-o zonă metropolitană și că mergi cu mașina douăsprezece mii de kilometri pe an.

Gândește-te la asta. Utilizându-ți timpul petrecut în mașină, poți deveni un cunoscător - chiar expert - în domeniul ales de tine și în câteva legate de acesta. Capeți astfel o incredibilă siguranță, indiferent de ceea ce se întâmplă cu compania ta. Lucrul palpitant este că dobândirea de cunoștințe cu această metodă este unul dintre cele mai rapide, ușoare și cu siguranță mai nedureroase moduri imaginate vreodată.

Poți, de asemenea, să te dezvolti utilizând minunatele cărți care există astăzi. În librării există o mare mulțime de cărți care tratează virtual orice subiect legat de cariera ta și mai ales orice aspect al eului și relațiilor interpersonale. Nu mai este nevoie să o spun, biblioteca publică oferă, de asemenea, o mare varietate de cărți dacă nu ai de gând să le cumperi. Totuși, convingerea mea personală este următoarea: ca manager și ca lider, trebuie să îți întocmești o bibliotecă proprie substanțială. Personal, aș ezita să îmi evaluez biblioteca, dar s-ar putea să fie vorba de mii de dolari.

Permiteți-mi să vă ofer câteva sugestii în legătură cu modul în care ar trebui să citiți și să folosiți eficient cărțile. Mai întâi - și îmi dau seama că acest lucru sună egoist -, îți recomand să ai grijă de cărțile tale. Păstrează-le pentru uzul personal sau permite-le celorlalți să le consulte numai în biblioteca ta. În majoritatea cazurilor, îți recomand să îi refuzi pe toți cei care te roagă să le împrumuți o carte. (Știu, în mod sigur, că adesea oamenii nu returnează cărțile împrumutate. De exemplu, eu am în bibliotecă vreo câteva cărți care nu știu cum au ajuns acolo!) Dacă cineva nu își poate permite să cumpere cartea, fă unul din următoarele lucruri: recomandă-i să se ducă la bibliotecă sau, dacă îți este prieten, cumpără-i tu cartea. Pe măsură ce îți construiești cariera și îți dezvolti talentele de conducător, trebuie să ai la îndemână resursele pe care le acumulezi. Nu mai este nevoie să o spun, cea mai mare parte a medicilor și avocaților nu împrumută materialul de studiu. Nevoile tale sunt la fel de mari și profesionalismul tău ar trebui, cu siguranță, să fie egal cu cel al unui doctor sau avocat.

Atunci când citesc o carte sau *orice* altceva, am întotdeauna în mână un creion și marchez părțile ce mi se par importante. Subliniez,

încercuiesc, fac note etc. La începutul cărții, notez numărul paginilor la care se găsesc lucrurile acelea deosebit de importante și semnificative și care consider că îmi vor fi folositoare în viitor. Apoi așez cărțile în bibliotecă în funcție de subiectele tratate. În acest fel, atunci când am nevoie de informații referitoare la un anumit subiect, mă duc la raftul respectiv, deschid cartea și găsesc notele de pe prima pagină care mă îndrumă exact unde pot să găsesc ceea ce îmi trebuie.

Dintre toate aptitudinile pe care le-am dobândit, cred că abilitatea de a citi și de a-mi face plăcere să citesc este una dintre cele mai importante lucruri pe care le-am învățat vreodată. Îți recomand, ca lider, nu numai să îți înveți copiii să citească, ci și să îi înveți cum să *le facă plăcere* să citească - fă în așa fel încât rândurile cărții să prindă viață și se vor simți bine dacă o vei face. Procedează la fel cu asociații și subordonații. Citind cărțile potrivite și ascultând casetele potrivite, vei avea la dispoziție o sursă zilnică de inspirație magnifică.

În al treilea rând, întrunirile și seminariile contribuie și ele la dezvoltare. În Statele Unite ale Americii există numeroase seminarii educaționale minunate, care te pot ajuta să îți „ascuți” aptitudinile și să le dezvolti până ce îți vor permite să urci scara succesului și a fericirii mult mai repede și mult mai eficient. Ca o chestiune practică, va trebui să rezervi cel puțin o săptămână în fiecare an pentru a participa la seminarii și alte ocazii de dezvoltare personală care îți vor permite să te dezvolti și să aduci la lumină abilitățile inerente. Ar trebui de asemenea să fii dispus să participi la seminarii de o jumătate de zi sau de o zi o dată sau de două ori pe lună.

Spun din nou: Pentru a reuși în viață - în toate domeniile - este nevoie de timp pentru a te dezvolta. Nu se pune problema de a avea sau nu timp. Evident, nu ai această opțiune. Nu îți poți permite să *nu* te dezvolti.

GĂSEȘTE TIMP PENTRU A TE OCUPA DE SĂNĂTATEA TA

O întrebare pe care o pun adesea publicului meu este dacă în asistență se află o persoană care are un cal pur-sânge ce valorează mai mult de un milion de dolari. Până acum, nimeni nu a ridicat mâna pentru a-mi spune că are așa ceva. Îi întreb atunci: „Dacă ai fi avut un cal pur-sânge în valoare de un milion de dolari, l-ai fi ținut treaz până la miezul nopții, l-ai fi lăsat să bea cafea sau alcool, să fumeze și să mănânce alimente de proastă calitate?”. La asta toată lumea râde, deoarece realizează nu numai că un cal pur-sânge nu bea cafea sau alcool, dar ideea de a pune în pericol sănătatea calului - care, evident, va distruge performanțele animalului - ar fi prea ridicolă ca să fie discutată.



Apoi întreb: „Să presupunem că ai avea un câine de zece dolari. L-ai trata oare în acest mod?”. Din nou, lumea râde. „Dar o pisică de cinci dolari?”. Apoi subliniez faptul că majoritatea nu am trata o pisică de cinci dolari așa cum ne tratăm propriile noastre corpuri, ce valorează miliarde de dolari. În ceea ce îl privește pe pur-sângele în valoare de un milion de dolari, dacă am avea un asemenea animal, probabil că l-am ține într-un grajd cu aer condiționat vara și într-unul încălzit iarna. Am angaja cel mai bun medic veterinar pentru a-

îngriji și am aduce special un nutriționist pentru a fi siguri că este hrănit așa cum trebuie. În plus, am găsi cel mai bun instructor, care să știe să îl dezvolte potențialul. Puteți fi siguri, ați avea mare grijă de un cal pur-sânge în valoare de un milion de dolari, și totuși abuzăm de propriile noastre corpuri, ce valorează miliarde de dolari.

De fapt, putem avea grijă de corpurile noastre în mod simplu și rezonabil. Nu am spus „ușor”. Există câțiva factori implicați și, de vreme ce nu sunt specialist în nici unul dintre ei, voi face pur și simplu câteva observații și vă voi recomanda câțiva specialiști. Vă recomand să începeți cu cartea *The Aerobics Program for Total Well-Being*, a dr. Kenneth Cooper. Aceasta nu se ocupă numai de exerciții, ci și de nutriție.

Unul dintre lucrurile pe care trebuie să le luați în considerare este cât de mult trebuie să dormiți. Unii oameni dorm patru până la cinci ore din 24. În ceea ce mă privește, am descoperit că am nevoie de șapte ore și jumătate de somn pentru a obține performanțe deosebite. Pentru că știu asta, încerc, conștiincios, să dorm în fiecare noapte șapte ore și jumătate. Desigur, într-o noapte s-ar putea să dorm mai puțin și la fel în a doua noapte, dar dacă asta se întâmplă trei nopți la rând, vă pot garanta că a treia zi nu mă voi mai simți deloc în formă. Din acest motiv, încerc să dorm în mod rezonabil.

Sportul este al doilea domeniu extrem de important. Eu am ales să fac jogging - literalmente ador să alerg. Cu toate acestea, sunt mulți oameni cărora nu le place acest sport. După părerea dr. Cooper, important este să îți faci inima să bată cel puțin douăzeci de minute de patru ori pe săptămână. Mersul rapid este un exercițiu minunat. Mersul cu o bicicletă staționară - sau una adevărată - este un exercițiu excelent. Poate că te atrag plasele elastice pe care poți sări în sus și în jos - fac o treabă grozavă. Unii oameni preferă înotul, iar unii specialiști spun că este cel mai dezirabil sport dintre toate. Alții fac schi, tenis etc. Important este să îți faci inima să bată cel puțin douăzeci de minute în patru zile ale fiecărei săptămâni. Adulții inteligenți își încep întotdeauna programul de exerciții după ce au consultat un medic. Vă rog să nu omiteți această etapă foarte importantă.

Adesea sunt întrebat: „Ei bine, Zig, cu toate lucrurile pe care le ai de făcut, când mai ai timp de sport?”. Le spun adesea oamenilor că

am atât de multe de făcut, încât nu am timp să *nu* fac sport. Incidental, când sunt pe drum și vremea este proastă, fac jogging pe coridoarele hotelului sau ale motelului în care stau. Câteodată, intru în sala de recepții sau în sala de conferințe a hotelului și alerg de jur împrejur. Altădată, am alergat în centrele comerciale. Nu sunt un erou și deci nu alerg noaptea pe străzile neluminate. Dacă vremea este bună, dar s-a întunecat și nu sunt absolut sigur de o anumită zonă, alerg pur și simplu în parcurile sau în marile garaje ale hotelurilor în care stau.

Din punct de vedere al timpului, permiteți-mi să subliniez faptul că atunci când faci jogging sau alt sport, activezi hipofiza. Hipofiza inundă sistemul cu endorfine, care sunt de peste două sute de ori mai puternice decât morfina. Rezultatul net este că te afli la un maxim chimic natural, timp de două până la patru sau chiar cinci ore. Am descoperit că cea mai bună investiție în timp este timpul investit în sport. O oră investită în sport (inclusiv timpul dedicat îmbrăcării, exercițiului, dușului, calmării etc.) îți returnează de două până la de patru ori timp de înaltă productivitate. Timpul ideal, conform dr. Cooper, este după-amiaza târziu sau dimineața devreme. Făcând sport atunci, îți mărești de fapt ziua de muncă efectivă cu câteva ore.

În al treilea rând, pentru a fi cât mai sănătoși, vă recomand să respectați o dietă sănătoasă. Prin asta înțeleg o dietă echilibrată și, din nou, cartea dr. Cooper vă va fi de ajutor. În dieta mea, pun accentul pe legume proaspete, pește, pui și cereale complete. În plus, deși nu toți sunt de acord asupra acestui subiect, iau și am luat un supliment alimentar natural timp de mai mulți ani. Mulți doctori vă vor spune că într-o dietă bine echilibrată veți obține necesarul zilnic minim pentru sănătate. Totuși, eu sunt de părere că nu mă interesează necesarul zilnic minim. Mă interesează performanța zilnică maximă și din acest motiv folosesc un supliment alimentar natural.

A patra etapă în îngrijirea sănătății dumneavoastră este eliminarea elementelor negative. Nouăsprezece decese din o sută sunt provocate în mod direct de fumat. De fiecare dată când îți aprinzi o țigară, ai ales să mori cu paisprezece minute mai devreme. Nu mai este nevoie să o spun, dacă fumezi nu te vei bucura de sănătatea maximă de care s-ar putea să te bucuri în caz contrar.

Alcoolul este un alt element din viața ta care în majoritatea cazurilor poate fi foarte distructiv. Dacă ești un băutor ocazional, te recomand să citești cartea *Dying for a Drink*, de Anderson Spickard, doctor în medicină, și Barbara R. Thompson, și s-ar putea să privești băutura dintr-o altă perspectivă. Nu pretind că aș fi o autoritate în domeniu, dar am văzut destul de multe rezultate triste ale băuturii și știu că un băutor „ocazional, în societate” din nouă va sfârși în cele din urmă având serioase probleme cu băutura. Mai știu și că alcoolul este un depresiv și că oamenii nu „funcționează” la fel de eficient dacă au băut decât dacă nu au băut.

Evident, celelalte otrăvuri pe care doriți să le eliminați sunt drogurile legale și ilegale. Dovezile împotriva marihuanei, amfetaminei, cocainei, heroinei, ca și împotriva multor alte droguri, sunt copleșitoare. Nu pot să cred că o persoană care are capacitatea intelectuală de a ocupa un post de conducere ar putea fi atât de nesăbuită pentru a ignora consecințele folosirii acestor substanțe și apoi în mod deliberat să se „joace” cu ele ocazional sau „uneori”.

Până acum, în cariera mea nu am întâlnit nici o singură ființă umană care să fi hotărât în mod deliberat să devină alcoolic sau care să aibă, în mod deliberat, ca obiectiv să devină dependent de droguri. Întrebarea la care trebuie să îți răspunzi tu însuși este: „Merită să îmi asum chiar și un risc minor pentru a experimenta aceste substanțe care mă pot distruge din punct de vedere personal, social, al carierei și care îmi pot distruge, în același timp, familia?”. Nu, atunci când vorbesc despre timpul necesar pentru a fi sănătos, vorbesc despre eliminarea otrăvurilor pe care unii oameni aleg să le consume.

GĂSEȘTE TIMP PENTRU A TE JUCA

Cea mai mare parte a oamenilor de afaceri plini de zel pe care îi cunosc își stabilesc drept scopuri să își cumpere o mașină nouă, să promoveze, să aibă o anumită sumă de bani la bancă, să trăiască într-o anumită casă, să aibă o diplomă, să reușească să atingă un anumit plafon al realizării, să exceleze într-un anumit domeniu. Ei își stabilesc scopuri în fiecare componentă a vieților lor, dar adesea nu

își stabilesc obiectivele așa cum trebuie atunci când este vorba să găsească timp de joc. Sunt absolut convinși că dacă nu ne programăm activități recreative pentru noi și pentru familiile noastre, mintea, fizicul, socialul, relațiile noastre de familie vor avea de suferit. Când se petrece acest lucru, nu este decât o chestiune de timp până ce cariera noastră va avea de suferit.

Atunci când verifici cadrele de conducere de nivel superior - cei care ocupă posturi cu responsabilitate -, descoperi că una dintre problemele majore este epuizarea totală a persoanei ce ocupă un post de conducere. Această problemă poate fi cel puțin parțial atenuată prin dorința de a rezerva timp pentru joc. Poate să fie o partidă de tenis sau de golf. Poți să joci în echipa de baschet sau fotbal a companiei. Prietenul meu dr. James Dobson, psihologul creștin care face o treabă atât de bună prin intermediul slujbei transmise la radio și prin intermediul publicațiilor sale, este unul dintre cei mai ocupați oameni pe care i-am cunoscut. Cu toate acestea, el are timp să joace baschet. El și familia sa merg la schi. Are grijă de fizicul său și de bunăstarea familiei sale pasionându-se de aceste sporturi.

Cred că acea capacitate de a te relaxa și de a te simți bine este o necesitate absolută pentru cei ce urcă scara ierarhică și apoi își mențin poziția după ce au realizat acest lucru. Aduci o perspectivă proaspătă, emoții proaspete, entuziasm proaspăt la ceea ce faci, în timp ce te bucuri de viață. Nu vreau să spun că trebuie doar să îți placă ceea ce faci la serviciu, ci să îți placă și faptul că trăiești și te simți bine și că obții mai mult de la viață decât un simplu salariu. Urcarea pe scara ierarhică și recunoașterea ca lider al comunității pot fi, chiar trebuie să fie, obiectivele tale. Succesul în plan financiar și urcarea pe scara ierarhică sunt obiective valoroase, dar prin ele însele nu te fac fericit dacă nu te distrezi de-a lungul drumului. Nu este deloc greșit să îți planifici timpul de joc cu la fel de mult entuziasm ca acela cu care îți planifici timpul de lucru. Presupun că înțelegi că nu vorbesc despre a te juca la fel de mult cât muncești, dar un joc practicat regulat, de handbal sau golf sau o seară petrecută cu familia la cinematograful, la teatru, la biserică sau o activitate în comunitate poate conta foarte mult în ceea ce privește calitatea vieții, ca și în realizările tale în viață.

GĂSEȘTE TIMP PENTRU A TE RELAXA

Când tratez următorul subiect în discursurile mele, pregătesc întotdeauna publicul spunând: „Următoarea afirmație pe care o voi face probabil vă va surprinde, deoarece în general vorbind, am de gând să plec”. Sunt atât de „zgomotos” acolo sus, pe podium, încât s-ar putea să nu realizați sau să nu vă gândiți la mine ca la o persoană liniștită, dar de fapt eu sunt, prin natura mea, o persoană liniștită. Indiferent de natura noastră, cu toții avem nevoie de timp pentru a ne relaxa. Nu am cunoscut niciodată pe cineva care să fi realizat obiective majore în viața fără să fi găsit timp pentru a se relaxa.

Așa cum am menționat atunci când am vorbit despre faptul că este nevoie de timp pentru a începe, trăim într-o lume ocupată și gălăgioasă și există ocazii în care bateriile noastre pur și simplu se descarcă. Atunci când se întâmplă acest lucru, nici o cantitate de încărcătură superficială nu va reface acele celule de energie la nivelul potrivit dacă nu găsești timp pentru a te relaxa. Îmi place foarte mult să fac jogging și momentul meu favorit pentru a alerga, mai ales vara, este în jurul orei nouă seara, sub un cer strălucitor, luminat de lună. Se pare că atunci când prevalează aceste condiții și alerg în cartierul meu, care îmi place atât de mult, îmi reînnoiesc energia într-un mod absolut incredibil. Cele mai productive dintre ideile mele apar frecvent în timp ce fac jogging. În realitate, o mare parte din contribuția mea la această carte a fost concepută mai întâi în timp ce alergam.

Un alt moment favorit de liniște este dimineața devreme, când mă trezesc și mă duc în biroul meu. Unele dintre cele mai creatoare idei ale mele s-au născut în timpul acelei perioade de timp. În lunile de vară, noaptea târziu, îmi mai place să mă duc la piscină, pe care am construit-o la început pentru nepoții noștri. Este o ocazie rară pe care nu folosesc de fapt pentru a înota, dar noaptea târziu, îmi place să intru în piscină, să înot până la mijlocul ei, să fac pluta relaxat și să las mintea să divagheze. Scopul pentru care intru în piscină este să găsesc idei și rar mi se întâmplă să ies din piscină fără o idee creatoare sau un gând ori un concept care să mă ajute în viața personală, de afaceri sau de familie.

Îți recomand îți găsești timp pentru a te relaxa. Există ocazii în care vei dori să împarți acele momente de relaxare cu cineva pe care îl iubești - o plimbare relaxată (nu este destinată exercițiului fizic) cu fiul sau fiica ta sau cu soția/soțul, când nu te grăbești deloc să faci ceva, cu excepția faptului de a fi împreună cu acea persoană. Este uimitor cât de mult te poți apropia de acea persoană în timp ce mergeți alături, dar este de asemenea uimitor cum îți vor veni anumite idei atunci când explorezi cu cineva drag ție, într-o manieră dagajată, fără grabă, complet relaxată, un concept sau o idee cu care te-ai luptat până atunci. Când îi vorbești soției/soțului, în detaliu, despre firma ta, chiar dacă acesta s-ar putea să nu fie un specialist în domeniu, cum ești tu, sau să nu aibă cunoștințele pe care le ai tu, vei fi uimit cât de mult poate să contribuie cu idei proaspete. Soțiile/soții nu au, în general, prejudecățile legate de locul de muncă pe care le ai tu și nu sunt stânjeniți de o mulțime de idei preconcepționale, așa că ei pot privi întregul tablou și pot veni cu idei pline de sens și care să ajute. Întrebările pe care le pun pot provoca gânduri creatoare în ceea ce te privește și poate te vor forța să privești lucrurile dintr-o perspectivă diferită.

Găsește timp pentru a te relaxa. S-ar putea să fie vorba de câteva minute în care să pierzi vremea în grădină, să plivești buruienile sau să privești de la distanță la unul din miracolele naturii care se află pretutindeni în jurul nostru pentru a ne încânta, dacă vom găsi timp pentru a arunca o privire iscoditoare. Mai este nevoie să vă reamintesc că în cursul unor asemenea momente calme, de liniște petrecute la Valley Forge, George Washington a găsit puterea de a se ocupa de problemele legate de cucerirea libertății noastre și de a avea grijă de trupele ce sufereau de frig și de foame? Mai este nevoie să vă reamintesc că în cursul unor asemenea momente calme, grele, din timpul marelui război civil care amenința să împartă în două națiunea noastră, Abraham Lincoln a găsit puterea și hotărârea de a împăca această națiune și de a face tot ce i-a stat în puteri pentru a ne reuni într-o singură țară? În cursul unor asemenea momente calme, de liniște petrecute la Gethsemane, Iisus Hristos a găsit puterea de a înfrunta chinurile îngrozitoare ce îl așteptau. În cursul unor asemenea momente calme de liniște veți găsi resurse pe care s-ar putea să nu fi știu niciodată că există. Găsește timp pentru a te relaxa - și pentru a asculta.

GĂSEȘTE TIMP PENTRU CEI PE CARE ÎI IUBEȘTI

Un mit tragic care este răspândit în societatea noastră este credința că nu poți fi un om de afaceri de succes și în același timp un soț și un tată iubitor, atent. Acest mit a „explodat” acum câțiva ani și a fost reîntărit de un articol, apărut la 13 ianuarie 1986 în *U.S. News & World Report* și care se referea la cei un milion de milionari „obișnuiți”. Acest articol subliniază faptul că 80% dintre ei provin din familii aparținând clasei de mijloc sau muncitorilor și că o viață stabilă de familie cu puține distracții exterioare oferă milionarului obișnuit rezistența de a persevera în afaceri. Cea mai mare parte din ei au mariaje durabile, adesea s-au căsătorit cu prietenele din timpul liceului sau colegiului și, după toate probabilitățile, își „răsfață” (sunt deosebit de drăguți cu) soțiile și copiii. Ei au avut de înfrânt, adesea, adversități. De două ori mai mulți comercianți decât doctori sunt milionari la vârsta de șaiszeci de ani și mai puțin de 1% dintre milionari sunt artiști, fac parte din lumea spectacolului, sunt scriitori și sportivi. Pentru mine, asta înseamnă de fapt că acești oameni de succes - inclusiv managerii de succes - privesc viața echilibrat. Următorul exemplu subliniază acest punct de vedere.

În urmă cu câțiva ani, m-am dus să îl felicit pe președintele unei mari corporații pentru recenta sa promovare. M-a întâmpinat foarte entuziasmat și a insistat să mă așez pentru a-mi vorbi despre rolul pe care susținea că l-am jucat în promovarea sa. A fost ceva cu totul neașteptat, de vreme ce singurul meu scop fusese să petrec șaiszeci de secunde pentru a-l felicita, dar noul președinte nici nu voia să audă.

„Știi, Zig”, mi-a spus el, „cred cu sinceritate că ceea ce ai spus în «Gesturile curtenitoare de după căsătorie», pe care o folosim în departamentul nostru ce se ocupă cu instruirea, a jucat un rol substanțial în această promovare.” Apoi a continuat să îmi povestească.

„Căsătoria noastră era una dintre acelea ca la carte. Eram amândoi pe «calea cea bună», amândoi am urmat școli minunate, amândoi proveneam din familii care reușiseră în viață. După terminarea colegiului, ne-am căsătorit și eu am încercat să fac parte din cluburile «potrivite», în timp ce soția mea a început să facă operele de caritate «potrivite». Eram enoriași activi ai parohiei din care făceam parte și aveam

«numărul potrivit» de copii.” (Asta înseamnă că aveau doi copii. Sunt bucuros că părinții mei nu au gândit în același fel în legătură cu numărul potrivit, de vreme ce eu am fost al zecelea din doisprezece!)

A continuat să povestească: „Vreau să subliniez, Zig, că mariajul nostru era unul fericit, dar de-a lungul anilor relațiile noastre au devenit puțin cam platonice. Însă ascultându-te vorbind despre Roșcata ta, am realizat că deși am aproape douăzeci de ani mai puțin decât tine, căsătoria ta părea a fi mult mai palpitantă, așa că m-am hotărât să văd dacă și a mea poate fi la fel. Mă intriga îndeosebi faptul pe care l-ai subliniat tu, și anume că, după părerea unei companii vest-germane de asigurări, acei bărbați care și-au sărutat cu adevărat soția în semn de rămas bun (nu ca pe o soră mai mică, ci, așa cum se spunea acasă la mine, «de mama focului!») au trăit cu 5,6 ani mai mult decât bărbații care au neglijat, zilnic, acest plăcut mic interludiu în viețile lor. (Prietenii, viața voastră este în joc!). Și nu numai atât, dar acești bărbați câștigau cu 20-30% mai mulți bani decât bărbații care plecau de acasă fără a-și anunța soția.

Gândindu-mă la asta”, a spus el, „m-am hotărât să încep să îi fac din nou curte soției mele. Am început prin a-i telefona în timpul pauzelor de cafea, câteva momente în fiecare zi. Îi lăsam frecvent o mică notă în cutia poștală sau îi cumpăram o carte poștală elegantă sau îi aduceam o singură floare. Din când în când, o scoteam în oraș. Îi deschideam ușa, mă ridicam când se ridica și ea de la masă, îi țineam scaunul când se așeza - toate acele lucruri mărunte pe care le apreciază atât de mult doamnele noastre. Acum, Zig, trebuie să îți mărturisesc că acele schimbări nu s-au petrecut instantaneu, dar după numai câteva săptămâni, căsătoria noastră a devenit din nou, și definitiv, palpitantă. Ceea ce mă intrigă este că acest lucru s-a repercutat asupra situației de la serviciu și m-a transformat într-un lider mai fericit, mai productiv. Sunt absolut convinși că eforturile depuse în cadrul companiei erau recunoscute și am fost promovat președinte în primul rând datorită creșterii eficienței mele, care s-a datorat elementului palpitant ce a revenit în căsătoria mea. Așa că vreau să îți mulțumesc”.

Am ieșit din biroul său și am urcat mai sus, pentru a-l felicita pe președintele consiliului de administrație, a cărui promovare crease

acel post vacant de președinte. Acesta era la fel de entuziasmat și a insistat să mă așez, deoarece, și el, avea să îmi spună o poveste. A arătat spre telefon, aflat pe comodă, și a spus: „Știi, Zig, multă vreme, când suna telefonul acela, eram tentat să smulg receptorul din furcă și să întreb: «Ce au mai făcut micii monștri?»”. Da, mi-e jenă să spun că fiul și fiica mea, aflați la vârsta adolescenței, erau niște mici monștri care mă scoteau din sărite. Fiul meu avea părul mare. (Se părea că tot ce mînca se transforma în păr.) În camera lui era o mizerie totală, iar combina stereo putea fi auzită în tot cartierul. Nu avea nici o motivație și, deși îl certam în mod constant (sau poate că tocmai din cauza asta?), nu am ajuns la nici un rezultat. Sora lui, de paisprezece ani, era cel mai nerespectuos, cel mai obraznic copil din lume. Sincer, ajunsese la capătul puterilor și nu am realizat decât mai târziu că evitam de fapt orice gen de contact cu ei în acel moment al vieților noastre.

Cu toate acestea”, a adăugat el, „ceva ce ai spus într-una din conferințele tale mi-a atras atenția. Ai subliniat faptul că, din când în când, cu toții trebuie să închidem ochii și să ne închipuim că toți și tot ce iubim ar dispărea complet din tablou. (Am învățat asta de la prietenul și colegul meu Herb True.) Când am făcut cu adevărat asta, am înțeles că, dacă s-ar întâmpla așa ceva cu unul din copiii mei, aș fi un om terminat, pentru că, în ciuda tuturor dificultăților noastre de comunicare, îi iubeam foarte mult.

Într-o după-amiază, i-am telefonat fiului meu și l-am întrebat dacă i-ar face plăcere să meargă să vadă echipa Detroit Tigers jucând pe Stadionul Texas Rangers. Când și-a revenit din șoc, fiul meu mi-a spus: «Sigur, tată». A doua zi am plecat de la serviciu cu o oră mai devreme, am trecut pe acasă și l-am luat pe băiatul meu și am ajuns la stadion cu o oră înaintea începerii meciului. Am putut să ne găsim locuri excelente, în față, și deși nu suntem «fani ai baseball-ului», în sensul adevărat al cuvântului, ne-am jucat cu adevărat rolul în acea seară. Am învățat repede că trebuia să huiduim cealaltă echipă și să aclamăm echipa gazdă, că ar fi înțelept să punem sub semnul întrebării integritatea arbitrilor și că băieții noștri au întotdeauna dreptate, iar ceilalți nu au niciodată. Meciul a fost interesant am mâncat o mulțime de alune, am consumat o mare cantitate de băuturi răcoritoare

și am mâncat *hot dogs*. Când totul s-a terminat, ne-am dus să gustăm ceva și trecuse bine de ora unu noaptea când am ajuns acasă.

Interlocutorul meu a continuat: „De fapt, în acea noapte am petrecut mai mult timp cu fiul meu decât am petrecut alături de el în ultimele șase luni. Nu am să îți spun că totul a fost instantaneu mai bun, dar zidurile au început să crape - bariera comunicării fusese ruptă. Am început să discutăm și să construim o relație“. Cu lacrimi în ochi, a spus: „Știi, Zig, am aflat din nou nu numai că fiul meu este un băiat neobișnuit de strălucit, ci și că are un caracter foarte moral și sunt convins că va face ceva în viață. Destul de ciudat, nu am mai spus niciodată nici un cuvânt despre părul lui și totuși, astăzi, acesta este foarte lung. Nu am mai spus niciodată că ar trebui să facă curat în camera lui și, ca să fiu sincer, dacă ar vedea-o un inspector sanitar, nu ar fi calificată pentru un permis de deschidere a unui restaurant de gradul A, dar este acceptabilă în casa noastră. Iar în ceea ce privește combina stereo, ne bucurăm cu toții acum de faptul că muzica sa poate fi auzită clar și distinct în camera sa, dar nu și în casa vecinului de alături.

Nu numai atât, Zig, dar câteva zile mai târziu, i-am telefonat fiicei mele de paisprezece ani și am întrebat-o dacă i-ar face plăcere să ia cina cu mine în acea seară. A fost încântată, așa că i-am spus să se îmbrace cu cea mai frumoasă rochie deoarece vom merge într-unul din restaurantele elegante în care îmi invit cei mai importanți clienți. În seara aceea, i-am cumpărat o mică floare pentru corset și arăta atât de drăguță în rochia ei și cu floarea aceea! Am petrecut peste trei ore la cină în acea seară. Am comandat *hors d'oeuvres*, felul doi și un desert flambat. Ce bine ne-am distrat!

S-a întâmplat aproape același lucru ca în cazul fiului meu. Barierele au început să cadă. Am aflat nu numai că este o fată foarte, foarte strălucită, ci și că are obiective bine definite în viață. Cred că într-o bună zi va fi o soție minunată și o mamă bună, dacă se va hotărî să aleagă calea familiei, sau va avea o carieră deosebită în domeniul pe care îl va alege dacă se va hotărî să se concentreze pe o carieră în afaceri. Și mai important, Zig, pot să îți spun că în fiecare zi, atunci când plec de acasă, știu că nu trebuie decât să mă concentrez pe ceea ce am de făcut la serviciu. Sunt convins că sunt acum

președinte al consiliului de conducere datorită faptului că situația familiei mele s-a consolidat mult. Pot să îmi dedic întreaga mea energie creatoare sarcinilor de serviciu atunci când mă aflu la locul de muncă, pentru că știu că totul este în regulă la mine acasă.

Nu este oare ironic că aceste două cadre de conducere de mare succes, care petreceau nenumărate ore la serviciu, după cum le-au spus-o adesea tuturor: „O fac pentru familia mea“, au descoperit că atunci când și-au neglijat familiile nu au mai fost la fel de eficienți în lumea corporațiilor. După ce și-au echilibrat viața de familie, și-au îmbunătățit de asemenea viața la locul de muncă. După ce am studiat aceste probleme timp de câțiva ani, sunt convins că fie că ești sportiv sau lucrezi în lumea spectacolului, fie că ai o firmă proprie ori lucrezi pentru o mare companie, dacă acorzi atenție focului din cămin și îl întreții cum trebuie, vei urca mai repede pe scara ierarhică, vei fi mai eficient și mult mai fericit în lumea afacerilor.

DA - DAR DE UNDE SĂ GĂSESC ENERGIA NECESARĂ?

Bănuiesc că aproape toți cititorii vor fi de acord, cel puțin în principiu, că o bună relație cu familia te poate ajuta în cariera de afaceri. Cu toate acestea, s-ar putea să gândești: *Da, dar de unde să găsească energia necesară pentru a fi atât un bun membru al familiei, cât și un supermanager?* Următorul exemplu vă va oferi cel puțin un răspuns parțial.

Cu toții suntem motivați de cineva sau de ceva în viața noastră. Acest lucru este important de înțeles deoarece motivația creează literalmente energie. În realitate, în majoritatea cazurilor, atunci când ne plângem că suntem „obosiți“, de fapt suntem epuizați mintal sau emoțional și nu epuizați fizic. Pe scurt, cupa motivației este aproape goală. Exemplu: Ai trăit vreodată una dintre zilele „*acelea*“ fără sfârșit? Ai început cu un cauciuc dezumflat care te-a făcut să pierzi o întâlnire importantă. Șeful biroului a telefonat că este bolnav și a trebuit să te ocupi de un număr incredibil de detalii administrative, care îți displac foarte mult. Aparatul de aer condiționat nu funcționa cum trebuie și a

făcut ca o întrunire și așa plicticoasă să se transforme într-una imposibilă. Colac peste pupăză, cel mai productiv supraveghetor al tău și-a dat demisia. Vreau să spun că *nimic* nu a mers așa cum trebuie și, în plus, aveai unele indicii că te paște o răceală în toiu verii. În final, totuși, ziua se îndură să se sfârșească și la *fix* 5.00 P.M. te îndrepți, obosit, spre casă și spre odihna atât de mult așteptată.

Soția te întâmpină, zâmbitoare și plină de entuziasm, și își exprimă încântarea că nu trebuie să lucrezi până târziu, pentru că „astăzi este ziua”. Oarecum speriat, întrebi: „Ce fel de zi?”. Soția îți răspunde: „Vai, dragă, doar nu ai uitat! Astăzi este ziua pe care o plănuim de trei săptămâni. Astăzi vom face curat în garaj”. Reacția ta se plasează undeva între epuizare și furie, în timp ce protestezi că după încercările și tribulațiile zilei nu poți nici măcar să îți miști picioarele - cu atât mai puțin cele patru mii de cutii pe care trebuie să le miști pentru a face curat în garaj! Nedescurajată, soția te asigură că te va ajuta și că totul nu va va lua decât trei sau patru ore.

În acel moment sună telefonul și, incredibilă explozie de energie, reușești să ridici receptorul până la ureche și răspunzi, cu entuzismul unui pilot kamikaze ce pleacă în a treizeci și treia sa misiune. Vocea de la capătul celălalt al firului este a celui mai bun prieten cu care joci golf și care îți dă vestea bună că va așeza mingea pentru prima lovitură la country club chiar peste douăzeci și trei de minute, dacă ai chef de o partidă înainte de a se întuneca. Știi ce? Așa extenuat, fără-a-mai-fi-în-stare-să-facă-un-pas, corpul tău simte că explodează de energie! Acele picioare mai înainte lipsite de viață te propulsează afară, în garaj - nu pentru a-l curăța, ci pentru a lua crosele de golf și a te grăbi la country club. Ești MOTIVAT!

Ei bine, nu încerc să sugerez că prietenul cu care joci golf este un motivator mai bun decât soția ta, dar apelul motivațional edificator de energie (lovirea mingilor de golf) a fost substanțial mai pe placul tău decât îndemnul soției (de a te „omorî” curățând garajul ăla!). A fost un manager eficient, *canalizând energiile* pe care le aveai în direcția în care doreai să mergi. Managerii eficienți își canalizează propria energie, ca și energiile oamenilor lor către o țintă pe care doresc și trebuie să o atingă. Ați învățat cum să o faceți în cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite*. Acum treceți la treabă.

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. Găsește timp pentru a începe.
2. Găsește timp pentru a te dezvolta.
3. Găsește timp pentru a fi sănătos.
4. Găsește timp pentru a te juca.
5. Găsește timp pentru a te relaxa.
6. Găsește timp pentru cei pe care îi iubești.

Epilog

O OCAZIE UNICĂ

Pe când eram un băiețel din Yazoo City, Mississippi, am lucrat într-o băcănie. Trebuie să înțelegi că la sfârșitul anilor 1930 și începutul anilor 1940, lucrurile erau mult diferite de ceea ce sunt astăzi. În acea vreme foarte puțini copii aveau bani să cumpere dulciuri. Bomboanele și melasa erau una dintre delicatesele vremii. Oamenii cumpărau melasa și făceau bomboane din ea. Melasa era păstrată într-un butoi mare, în magazin. Clienții veneau cu borcane și ulcioare și noi le umpleam cu melasa din butoi. Din când în când, unul dintre băieții din oraș care nu aveau nimic de făcut intrau în magazin pentru a căska gura, în speranță că vor căpăta ceva de pomană.

Într-o zi, în magazin se afla un băiețel care a crezut că nu-l vede nimeni. A ridicat capacul butoiului cu melasă, și-a băgat degetul înăuntru și apoi l-a băgat în gură. Pe când se lîngea pe buze, brusc, a apărut șeful meu și l-a apucat de umeri, l-a scuturat și a spus: „Fiule, să nu mai faci asta niciodată! Nu este igienic și nu avem de gând să tolerăm așa ceva!”.

Băiatul a fost oarecum bine scuturat, dar în timp ce ieșea din magazin puteam să spun că avea să supraviețuiască. După câteva

zile a apărut din nou în magazin. S-a învârtit câteva minute, s-a uitat cu atenție, și când nu l-a mai văzut pe proprietar, a mișcat capacul butoiului și și-a băgat degetul în melasă. Chiar când își băga degetul în gură, brusc, de nicăieri, a apărut șeful meu. De data aceasta i-a dat băiețelului câteva lovituri peste fund și i-a spus să iasă din magazin și să nu se mai întoarcă niciodată acolo.

Poate că v-ați gândit că acel copil a învățat lecția, dar tentația a fost mai mare; zece zile mai târziu, era din nou în magazin. Proprietarul nu putea fi văzut nicăieri, așa că micuțul a dat la o parte cu grijă, prevăzător capacul butoiului și și-a băgat din nou degetul în melasă. Chiar când și-l ducea la gură, șeful a reapărut în mod misterios. De data aceasta nu a mai spus nimic în timp ce îl ridica pe băiețel și îl arunca drept în butoiul cu melasă. Pe când se scufunda în butoi, acesta putea fi auzit rugându-se: „O, Doamne, te rog dă-mi puterea să profit de ocazie!”.

PROVOCAREA CĂREIA TREBUIE SĂ ÎI FACI FAȚĂ

Pe măsură ce îmi puneam pe hârtie gândurile despre performanțele deosebite, mă rugam și plănuiam să vă împărtășesc unele informații și idei inspiratoare care să vă schimbe viața. În viața dumneavoastră personală și în cea de afaceri este o mare nevoie atât de informații, cât și de idei. Mulți oameni au ocazia de a beneficia de pe urma lor. Eu mă rog ca măcar unele idei să atingă o coardă sensibilă în dumneavoastră, care să vă permită să vă bucurați mai mult de viață și să fiți mai eficienți astăzi decât erăți ieri.

Dezavantajul faptului de a fi conducător

În fiecare domeniu al strădaniilor umane, cel ce este primul trebuie să trăiască în permanență în lumina strălucitoare a publicității. Atunci când un om sau un produs este unul conducător, există întotdeauna emulație și invidie. În artă, în literatură, în muzică, în industrie, recompensa și pedeapsa sunt întotdeauna aceleași. Recompensa este recunoașterea făcută cunoscută pe larg; pedeapsa este respingerea și defăimarea neîndurătoare.

Atunci când munca unui om devine un standard pentru întreaga lume, ea devine și o țintă a săgeților oamenilor invidioși. Dacă activitatea sa este pur și simplu mediocră, va fi lăsat în pace - dacă realizează o operă de artă, va face ca un milion de oameni să vorbească despre asta. Gelozia nu își arată colții artistului care realizează un tablou obișnuit.

Orice scrii, sau joci, sau cânti, sau construiești, nimeni nu va încerca să te depășească sau să te defăimeze, cu excepția cazului în care munca ta poartă pecetea geniului. Mult, mult după ce a fost realizată o mare lucrare sau una bună, cei care au fost dezamăgiți sau invidioși vor continua să strige că aceasta nu poate fi făcută. Voci meschine, răuvoitoare din domeniul artei s-au ridicat împotriva lui Whistler*, spunând că este un impostor, mult după ce lumea întreagă l-a aclamat ca pe cel mai mare geniu artistic. O mulțime de oameni veneau la Bayreuth pentru a-l venera pe marele muzician Wagner**, în timp ce micul grup al celor pe care îi detronase și cărora le luase locul susțineau cu furie că nu era deloc muzician. Unii au continuat să protesteze că Fulton*** nu a construit niciodată un vas cu aburi, în vreme ce lumea întreagă se înghesuia pe maluri pentru a vedea vaporul acestuia.

Liderul este asaltat pentru că este lider, iar efortul de a-l egala înseamnă numai o dovadă în plus a acestui talent de a conduce. Nereușind să îl egaleze sau să îl depășească, cel ce îl urmează încearcă să deprecieze și să distrugă - dar nu face decât să confirme încă o dată superioritatea a ceea ce se străduiește să depășească.

* James Abbott McNeill, supranumit Whistler (1834 - 1903) - pictor și gravor american care s-a stabilit în 1859 în Marea Britanie.

** Richard Wagner (1813 - 1883) - mare compozitor german.

La Bayreuth, în Germania, a fost construit (în 1876) un teatru în care urmau să fie prezentate operele lui Wagner. Începând cu această dată, aici se desfășoară, în fiecare an, un cunoscut festival al operei wagneriene.

*** Robert Fulton (1765 - 1815) - mecanic american care a realizat la scară industrial propulsia navelor prin forța aburului (1807).

Nu este nimic nou în asta. Este vechi de când lumea și la fel de vechi ca pasiunile omenești - invidia, teama, lăcomia, ambiția și dorința de a depăși. Și nu servește la nimic. Dacă liderul conduce cu adevărat, el rămâne liderul. Maeștrii - fie că este vorba de un poet, un pictor, un scriitor - sunt asaltați fiecare în parte și fiecare își păstrează laurii peste veacuri. Ceea ce este bun sau mareț se face cunoscut, indiferent cât de tare sună vociferările sau denigrările. Ceea ce merită să trăiască, trăiește.

Da, a fi conducător are dezavantajele sale, dar, din fericire, are și avantaje.

Eu sper - și cred - că principiile prezentate în cartea

MOTIVAȚIA O CALE SPRE PERFORMANȚE DEOSEBITE

vă vor ajuta să vă bucurați de aceste avantaje.







DESPRE AUTOR:

Zig Ziglar este o autoritate, cunoscută pe plan internațional, în domeniul performanței de vârf. El este președintele consiliului de conducere al Corporației Zig Ziglar, care s-a angajat să îi ajute pe oameni să își utilizeze mai din plin resursele fizice, mintale și spirituale. Cursul său, denumit POT SĂ O FAC, este predat în peste 3 000 de școli și sute de companii folosesc cărțile sale, casetele audio, filmele și casetele video pentru a-și instrui angajații. Zig a parcurs peste trei milioane de kilometri, ținând conferințe în întreaga lume. El vorbește, în fiecare an, în fața a mii de oameni: oameni de afaceri, comercianți, elevi și profesori, grupuri de credincioși, și se adresează și mai multor mii de oameni prin intermediul televiziunii și al radioului. Zig este autorul câtorva best-sellere, printre care se numără *Zig Ziglar's Secrets of Closing the Sale*, *Raising Positive Kids in a Negative World*, *Confessions of a Happy Christian* și *See You at the Top*, care s-au vândut în peste un milion și jumătate de exemplare.

SUPLINEȘTE FORȚA BANULUI CU FORȚA MINȚII,
punând în aplicare tehnicile, principiile și formulele
recomandate în aceste cărți :

● **CODUL MANIERELOR ÎN AFACERI**

EDIȚIA A V-A ADĂUGITĂ ȘI REVIZUITĂ

- autor Letitia Baldrige, SUA

Codul manierelor în afaceri este o carte de referință în domeniul etichetei, protocolului și bunelor maniere fiind considerată o adevărată enciclopedie în domeniu, utilă în egală măsură oamenilor de afaceri dar și celor care doresc să cunoască regulile moderne de comportare civilizată.

Acum într-o nouă prezentare, adăugită și revizuită, dispune de o mare bogăție de exemple și planșe, de modele de scrisori și documente și răspunde tuturor întrebărilor legate de: tehnologiile care ne devorează, maniere în folosirea telefonului celular, a pagerului, a faxului, știința de a te îmbrăca cu gură ritualuri secrete ale protocolului în afaceri, comunicarea personală, cea vizu oferirea cadourilor, arta divertismentului, protocolul în convorbirile telefonice, în timpul ședințelor, al vizitelor, la masă, maniere în afaceri internaționale și multe multe altele. *O carte care nu mai are nevoie de nici o prezentare!*

● **APROAPE TOTUL DESPRE AMERICANI**

autor Gary Althen, SUA

Întotdeauna americanii au constituit un „miraj” pentru noi. I-am admirat și invidiat, ne-am dorit să fim ca ei. Agresivitatea, ambiția, încrederea în sine, perseverența, optimismul, spiritul comunicativ, independent și neprotocolar, toate acestea sunt trăsături caracteristice lor, trăsături ce-i fac să prospere.

Lucrarea răspunde tuturor întrebărilor legate de educație, stiluri de comunicare, relații sociale, comportament nonverbal și multe altele, transformând astfel „mirajul” în cunoaștere. Autorul oferă de asemenea sugestii concrete celor care au prilejul de a-i întâlni pe americani în SUA sau în timp ce aceștia călătoresc, poate chiar în țara cititorului.

● **GUERRILLA MARKETING A SECOLULUI XXI -**

CUM SĂ DOBÂNDEȘTI SUCCES ȘI ECHIUBRU CA OM DE AFACERI ÎN SECOLUL XXI
(THE WAY OF THE GUERRILLA)

- autor Jay Conrad Levinson, SUA

În această lucrare, autorul pune accentul pe latura psihologică a individului, pentru a cunoaște succesul atât în plan financiar, dar mai ales în cel spiritual.

El susține și dezvoltă ideea că o viață echilibrată, cu o bună structurare a muncii și a timpului, este singurul mijloc prin care poate fi realizat succesul. Astfel vei găsi pasiune pentru fiecare aspect al activității tale.

Neconvenționale și eficiente, toate tehnicile și tacticile de marketing de gherilă aici sunt prezentate prin prisma sentimentului.

Poți să-ți atingi scopurile ca luptător de gherilă fără a nesocoti sentimentele celor din jur.

Citește și te vei redescoperi ca să-i poți cunoaște pe ceilalți!

ÎN CURÂND:

● **GUERRILLA MARKETING ONLINE -**

100 DE ARME NECOSTISITOARE, CU MARE IMPACT PENTRU OBTINEREA
PROFITURILOR ȘI PROSPERITĂȚII PE INTERNET

- autor Jay Conrad Levinson, SUA

Fii un adevărat luptător de gherilă!

Da! Astăzi lumea afacerilor online este din ce în ce mai dezvoltată, iar potențialul reprezentat de marketingul online este de nebănuț. Concurența este mare și câștigătorii în această „junglă” sunt luptătorii de gherilă în domeniul marketingului. Ei își folosesc timpul, energia și imaginația pentru a învinge concurența în ciber spațiu.

Lucrarea pleacă de la caracteristicile fundamentale ale pieței online, de la unicitatea ei, de la nevoile concrete ale clienților și îți oferă arme și tactici pentru obținerea succesului.

Te ajută să îți construiești vizibilitate și credibilitate online, să stabilești și să întreții relații online. Cartea îți pune la dispoziție 100 de arme specifice, ușor de înțeles, de implementat și de urmărit. Te ajută să înțelegi cheile către succes, să-ți îmbunătățești continuu atacul gândindu-te ce arme vei folosi, învățând să le folosești mai bine și adăugând arme noi pe măsură ce mergi mai departe. Astfel eforturile tale de marketing vor da rezultate, vei învinge concurenții și vei culege laurii victoriei.