A-PDF MERGER DEMO

Stephen R.
Covey

Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii

EDITURA ALLFA

„Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii", carte vândută, din 1989, în 3,5 milioane de exemplare, menținându-se timp de 244 de săptămâni printre primele 15 titluri vândute în SUA, prezintă o abordare globală, principială și unificată a problematicii umane, în vederea soluționării dificultăților personale și profesionale

Cele 7 trepte ale eficienței:

1. Fiți proactivi
2. Începeți cu gândul la final
3. Dați prioritate priorităților
4. A gândi câștig/câștig
5. Căutați mai întâi să înțelegeți și numai apoi să fiți înțeleși
6. Acțiunea sinergică
7. Ascuțiți

ISBN 973-8171-96-2
9789738 171961

Știința este calea cea mai sigură și mai rapidă către succes în orice domeniu al vieții. Stephen Covey ne oferă gama strategiilor adoptate de toți oamenii ultraeficienți. Reușita poate fi o școală și această carte reprezintă calea cea mai eficientă de a învăț

Charles Giver
Președinte la Charles J. Givens Organization, I
autor al cărții *Wealth without*
(Bunăstare fără risc

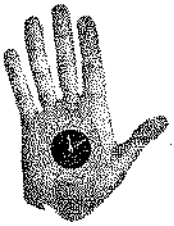
Este o carte importantă. Principiile lui Covey privind optica pe care trebuie s-o avem în conducere și în relațiile interumane fac din ea un instrument practic, un manual al managerilor actuali.

Nolan Archibald
Președinte la Black & Decker

Eficiența în 7 trepte
02 57277 84062 8
A Preț 152.000 le

Stephen R.

Covey



Eficiența în 7 trepte sau
Un abecedar al înțelepciunii

Stephen R. Covey
THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
Copyright © Stephen R. Covey, 1989

Stephen R. Covey
EFICIENȚA ÎN ȘAPTE TREPTE
SAU UN ABECEDAR AL ÎNȚELEPCIUNII
Copyright © 1995, 1996, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002 Editura **ALLFA**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
COVEY, STEPHEN R.
Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii
Stephen R. Covey
trad.: Gina Argintescu-Amza
Ed. a VIII-a; București; Editura ALLFA, 2002
336 p, 21 cm.
ISBN 973-8171-96-2
Argintescu-Amza, Gina (trad.)
159.923.2

Toate drepturile rezervate Editurii **ALLFA**
Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată
fără permisiunea scrisă a Editurii **ALLFA**
Drepturile de distribuție în străinătate aparțin
în exclusivitate editurii.

All rights reserved.
The distribution of this book outside Romania,
without the written permission
of **ALLFA**, is strictly prohibited.
Copyright © 2002 by Editura **ALLFA**

Editura **ALLFA**:
Bd Timișoara nr. 58,
sector 6, cod 76548 – București
Tel.: 402 26 00
Fax: 402 26 10
Departamentul distribuție: Tel.:402 26 34

Comenzi la: comenzi@all.ro
www.all.ro

Redactor: **Răzvan Petrescu**
Director artistic: **Mircia Dumitrescu**
Coperta: **Stelian Stanciu**

Stephen R.

Covey

Eficiența în 7 trepte

sau

Un abecedar al înțelepciunii

Traducere de GINA ARGINTESCU-AMZA

EDITURA ALLFA

DE ACELAŞI AUTOR

Spiritual Roots of Human Relations

How to Succeed with People

The Divine Center

Marriage & Family Insights

Principle-Centered Leadership

First Things First

Eficiența în 7 trepte

sau

Un abecedar al înțelepciunii

"Stephen Covey ne oferă o operă remarcabilă despre condiția umană, lucrare deosebit de elegant scrisă și care dovedește o înțelegere profundă a preocupărilor noastre celor mai intime, fiind deosebit de utilă pentru existența personală și socială. Intenționez să dăruiesc această carte tuturor celor pe care-i cunosc."

WARREN BENNIS
autorul cărții *On Becoming a Leader*

"N-am întâlnit alt profesor sau mentor care, învățându-ne cum să ne îmbunătățim eficacitatea personală, să trezească o asemenea reacție pozitivă copleșitoare. Această carte redă minunat filosofia lui Stephen despre deprinderi. Cred că oricare dintre cititorii săi va înțelege imediat impresia covârșitoare pe care mi-au lăsat-o mie și altora învățăturile dr. Covey."

JOHN PEPPER
Președinte la Procter and Gamble

"Stephen Covey este un Socrate american care ne călăuzește pașii pentru înțelegerea «lucrurilor perene» - valorile, familia, relațiile și comunicarea dintre oameni."

BRIAN TRACY
autorul cărții *Psychology of Achievement*

"Cartea lui Stephen R. Covey ne îndrumă cu forță, convingere și emoție. Atât conținutul cât și metodologia acestor principii creează fundamentul social al comunicării efective. Ca educator consider că această carte nu trebuie să-mi lipsească din bibliotecă."

WILLIAM ROLFE KERR
Inspector universitar în Utah

"Puțini dintre cei care au studiat managementul și teoria organizațiilor sau dintre oamenii obișnuiți – au reflectat atât de profund și îndelungat asupra principiilor fundamentale ca Stephen Covey. În acest volum

ne oferă prin profunzimea viziunii sale o şansă şi nu un manual - şansa de a ne cunoaşte pe noi înşine şi influenţa pe care o exercităm asupra altora. Este o carte minunată. Ne poate schimba viaţa!"

TOM PETERS
autorul cărţii *In Search of Excellence*

"Aşa cum este redată în această carte, baza etică a relaţiilor interumane defineşte un mod de viaţă şi nu doar o metodologie pentru obţinerea succesului în afaceri. Este o reuşită evidentă."

BRUCE L. CHRISTENSEN
Preşedintele Consiliului Audiovizualului

"Într-o vreme în care organizaţiile americane resimt o nevoie disperată de a activiza oamenii şi a crea conducători la toate nivelele, Covey ne oferă o filosofie tonică a vieţii care reprezintă şi cea mai bună garanţie a succesului în afaceri... cartea este o chintesenţă de înţelepciune, înţelegere umană şi experienţă practică."

ROSABETH MOSS KANTER
redactor la Harvard Business Review
autoarea cărţii *When Giants Learn to Dance*

"De-a lungul anilor am învăţat atâtea de la Stephen Covey încât de fiecare dată când mă aşez la masa de scris mă tem să nu comit un plagiat subconştient. Cartea de faţă nu reprezintă o lucrare de psihologie comună sau un manual de autoperfecţionare la modă. Ea cuprinde o înţelepciune trainică şi principii sănătoase."

RICHARD M. EYRE
autor al cărţilor
Life Balance şi *Teaching Children Values*

"Ar fi bine să facem astfel încât citirea şi utilizarea acestei cărţi să devină o cerinţă pentru fiecare dintre oamenii aflaţi la toate nivelele administraţiei publice. Acest lucru ar fi mult mai eficient decât orice legislaţie privitoare la comportamentul etic."

JAKE GARN
primul senator care a călătorit în spaţiu

"Când vorbeşte Stephen Covey miniştrii ascultă."

Dun's Business Month

"Inspirata lucrare a lui Stephen Covey va fi negreşit manualul de psihologie al anilor '90. Deprinderile discutate aici sunt universale şi pot fi aplicate oricărui aspect al vieţii. Aceste deprinderi, totuşi, sunt

ca o muzică de operă: nu pot fi pur şi simplu puse în practică fără a fi repetate."

ARIEL BYBEE
mezzo-soprană la Opera Metropolitană

"Consider această carte stimulatoare şi provocatore. De fapt, mă raportez mereu la ea."

RICHARD M. DEVOS
Preşedinte la Amway

"A câştiga este o deprindere. Ca şi a pierde. Douăzeci şi cinci de ani de experienţă şi cercetare l-au convins pe Covey că şapte deprinderi îi deosebesc pe cei fericiţi, sănătoşi şi plini de succese de cei care ratează sau sacrifică înţelegerea vieţii şi fericirea pentru reuşită în cea mai îngustă accepţiune a termenului."

RON ZEMKE
coautor al cărţilor
The Service Edge şi *Service America*

"Stephen R. Covey este un om minunat. Înţelegător şi perspicace, dovedeşte un profund interes faţă de oameni. Această carte este echivalentă cu o întreagă bibliotecă plină de volume asupra succesului. Principiile expuse în ea mi-au schimbat cu adevărat viaţa."

Dr. KEN BLANCHARD
autor al cărţii *The One-Minute Manager*

"*Eficienţa în 7 trepte* constituie chei ale succesului în toate domeniile vieţii. Este o carte care, într-adevăr, incită la reflecţie"

EDWARD A. BRENNAN
Preşedinte al Companiei Sears, Roebuck and Co.

"Covey validează adevărurile durabile, aşa cum se aplică ele în viaţa de familie, în afaceri şi în societate în general, scutindu-ne de psiho-bâlbâiala care poluează o mare parte din literatura curentă despre relaţiile interumane. Această carte nu este o fotografie, ci un demers, şi trebuie considerată ca atare. Covey nu este nici pesimist, nici optimist ci un om al opţiunilor posibile care crede că noi şi numai noi putem să ne declanşăm procesul de autoperfecţionare. Există mult mai multe - şi nu doar şapte - motive întemeiate pentru a citi această carte."

STEVE LABUNSKI
Director executiv al Societăţii Internaţionale
de Radio şi Televiziune

"Principiile fundamentale sunt cheile succesului. Stephen Covey este maestru în acest domeniu. Cumpărați această carte dar, mai presus de orice, însușiți-vă lecțiile ei!"

ANTHONY ROBBINS
autor al cărții *Unlimited Power*

"Cartea de față conține adevăruri esențiale despre natura umană pe care, de obicei, le regăsim doar în literatură. După ce o veți citi veți simți nu numai că îl înțelegeți pe Covey, dar și că el v-a înțeles!"

ORSON SCOTT CARD
câștigător al premiilor Hugo și Nebula

"Stephen Covey face ca valoarea indivizilor și organizațiilor să crească și realizează asta nu doar prin cuvinte. Sugestiile și integritatea lui - exemplul său personal - aduc oamenilor mult mai mult decât reușita pur și simplu."

TOM F. CRUM
Membru fondator al Fundației Windstar
autor al cărții *The Magic of Conflict*

"Suntem copleșiți de toate responsabilitățile și cerințele de timp, transport, muncă și familiale pe care ni le solicită lumea competițională de astăzi și este o mare binecuvântare că avem această carte la care să ne raportăm mereu."

MARIE OSMOND

"Stephen Covey ne oferă o masă cu șapte feluri care ne învață cum să preluăm controlul asupra propriei noastre vieți și să devenim acea persoană completă și eficientă spre care aspirăm. Este o carte revigorantă, structurată pe nivele, menită să-și găsească aplicabilitatea în creșterea performanței individuale și profesionale."

ROGER STANBACH
Fundaș al Galeriei de onoare a Ligii Naționale de Fotbal

"Concluziile aceste cărți subliniază nevoia de a reinstaura etica de caracter în societatea noastră. Lucrarea de față aduce o contribuție de valoare la literatura automodelării."

W. CLEMENT STONE
fondator al publicației *Success Magazine*

"Felul în care Stephen Covey integrează deliberat principiile în viață determină un acord între gândire și comportament, având ca rezultat integritatea personală și publică."

GREGORY J. NEWELL
ambasador al SUA în Suedia

"Ştiinţa este calea ce mai sigură şi mai rapidă către succes în orice domeniu al vieţii. Stephen Covey ne oferă gama strategiilor adoptate de toţi oamenii ultraeficienţi. Reuşita poate fi o şcoală şi această carte reprezintă calea cea mai eficientă de a învăţa."

CHARLES GIVENS
Preşedinte la Charles J. Givens Organization, Inc.
autor al cărţii *Wealth without Risk*

"Nu cunosc pe altcineva care să-i fi ajutat mai mult pe conducătorii societăţii noastre decât Stephen Covey... Nu există intelectual în ţara noastră care să nu fi profitat de pe urma lecturii acestei cărţi şi a aplicării principiilor sale."

ORREN G. HATCH
Senator

"Să învăţăm şi să ne însuşim înţelepciunea lui Stephen Covey - iată o obişnuinţă cu adevărat folositoare pe care trebuie să ne-o creăm. El aplică ceea ce spune, iar această carte ne ajută să trăim permanent în «Cercul învingătorilor»."

Dr. DENIS WAITLEY
autor al cărţii *The Psychology of Winning*

"Este o carte importantă. Principiile lui Covey privind optica pe care trebuie s-o avem în conducere şi în relaţiile interumane fac din ea un instrument practic, un manual al managerilor actuali. V-o recomand cu toată căldura."

NOLAN ARCHIBALD
Preşedinte la Black & Decker

"Această carte ne sugerează o disciplină a interacţiunii cu ceilalţi care ar funcţiona fără greş dacă ne-am apleca asupra ei."

JAMES C. FLETCHER
Director la NASA

"O lucrare minunată. Dr. Covey a sintetizat comportamentul bazat pe principii al oamenilor noştri celor mai valoroşi, principii prezentate aici în cadrul unui program esenţial dar uşor de înţeles."

CHARLES GARFIELD
autor al cărţii *Peak Performers*

"O carte excepţională. Reuşeşte minunat să inspire pe cei ce încearcă să-şi integreze diferitele responsabilităţi ale vieţii - individuale, de

familie şi profesionale - mai bine decât orice altă carte pe care am citit-o."

PAUL H. THOMPSON
Decan al Şcolii de Management din Marriott
autor al cărţii *Novations*

"Adio, Dale Carnegie! Stephen Covey a avut o influenţă covârşitoare asupra vieţii mele. Principiile sale sunt fundamentale. Ele dau roade. Cumpăraţi această carte, citiţi-o şi urmaţi-i principiile, iar viaţa dumneavoastră va cunoaşte numai împliniri."

ROBERT G. ALLEN
autor al cărţilor *Creating Wealth* şi *Nothing Down*

"În anii '90 America va trebui să devină o ţară a reuşitei în afaceri şi la nivelul fiecărui individ. Cel mai bun mod de atingere a acestui deziderat este valorificarea superioară a resurselor umane. *Eficienţa în 7 trepte* a Dr. Covey creează cadrul apropriat. Semnificaţia deosebită a acestor principii este un răspuns la problemele epocii noastre."

F. G. "BUCK" RODGERS
autor al cărţii *The IBM Way*

"Această carte este plină de înţelepciune practică pentru toţi cei ce vor să-şi conducă singuri viaţa, afacerile şi cariera. De fiecare dată când recitesc un capitol îmi vin idei noi, ceea ce dovedeşte că mesajul său este profund şi fundamental."

GIFFORD PINCHOT III
autor al cărţii *Intrapreneuring*

"Cel mai mult am învăţat de la oamenii pe care i-am ales ca model în viaţă. Cartea lui Steve activează acest proces de modelare prin exemple şi printr-o operă de cercetare deosebit de eficiente."

FRAN TARKENTON
Fundaş al Galeriei de onoare a Ligii Naţionale de Fotbal

"Nu numai că «etica de caracter» depăşeşte de departe «etica personalităţii» în lupta pentru eficienţă, dar ea aduce oamenilor împliniri şi bucurii mult mai mari în drumul lor spre căutarea unui sens al vieţii, personale şi profesionale."

LARRY WILSON
autor al cărţii *Changing the Game: The New Way to Sell*

MULŢUMIRI

Interdependenţa reprezintă o valoare mai mare decât independenţa

Această lucrare este produsul sinergetic al mai multor minţi. A fost începută la mijlocul anilor '70, pe când treceam în revistă 200 de ani de literatură de succes, în cadrul unui program doctoral. Sunt recunoscător pentru inspiraţia şi înţelepciunea multor gânditori şi pentru izvoarele şi rădăcinile, răzbătând peste generaţii, ale acestei înţelepciuni.

Sunt de asemenea recunoscător multor studenţi, prieteni şi colegi de la Brigham Young University şi de la Covey Leadership Center, precum şi miilor de adulţi, părinţi, tineri, persoane aflate în posturi de conducere, profesori şi clienţi care au testat acest material şi au contribuit prin observaţii şi încurajări la îmbunătăţirea lui. Materialul şi aranjarea sa au evoluat încet-încet şi cei care s-au cufundat, sincer şi profund, în considerarea lui, s-au pătruns de convingerea că *Eficienţa în 7 trepte* reprezintă o tratare holistică, integrală a eficacităţii personale şi interpersonale şi de faptul că, mai mult decât deprinderile individuale în sine, adevărata cheie a problemei constă în relaţiile dintre oameni şi în felul în care sunt acestea abordate.

Pentru realizarea acestei cărţi nutresc un adânc sentiment de recunoştinţă faţă de:

– Sandra şi cei patru copii ai noştri, împreună cu soţiile lor, pentru ducerea unor vieţi integre şi dăruite şi pentru suportarea numeroaselor mele călătorii şi obligaţii care m-au purtat departe de casă. Este uşor să vorbeşti despre principiile pe care cei dragi le trăiesc;

– fratele meu, John, pentru dragostea lui constantă, interesul, înţelegerea şi puritatea sa sufletească;

– memoria fericită a tatălui meu;

– mama mea, devotamentul ei, arătat celor peste 87 de descendenţi în viaţă, şi constantele ei demonstraţii de iubire;

– dragii mei prieteni şi colegi de afaceri, mai cu seamă Bill Marre, Ron McMillan şi Lex Watterson pentru consultările avute cu ei, încurajări, sugestii editoriale şi ajutor în producerea cărţii;

– Brad Anderson care, cu mari sacrificii personale, pe parcursul a mai bine de un an, a elaborat un program video de dezvoltare a *Eficienţei în şapte trepte*. Sub conducerea lui, acest material a fost testat şi finisat şi la ora actuală este pus în practică de mii de oameni în cadrul unei largi palete de organizaţii. Aproape fără excepţie, după un prim contact cu acest material, clienţii noştri vor ca el să fie pus la dispoziţia tot mai multor angajaţi, depăşind estimările şi încrederea noastră în faptul că "dă rezultate";

– Bob Thele, pentru că a ajutat la crearea pentru firma noastră a unui sistem care mi-a asigurat pacea necesară concentrării asupra cărţii;

– David Conley, pentru că a prezentat înaintea a sute de organizaţii valoarea şi puterea *Eficienţei în 7 trepte* astfel încât colegii mei, Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill şi Al Switzler, împreună cu mine, să avem în mod constant prilejul de a ne face cunoscute ideile într-o mare diversitate de medii;

– agentul meu literar, Jon Millan, asociatul meu "poate tot", Greg Link, şi asistenta lui, Stephanie Smith, precum şi Roleen Beckham Wahlin, pentru marketingul creator şi îndrăzneţ pe care l-au realizat;

– redactorul meu de la Simon and Schuster, Bob Asahiva, pentru competenţa profesională şi felul în care a condus proiectul, pentru numeroasele şi excelentele lui sugestii şi pentru felul în care m-a ajutat să înţeleg diferenţa dintre a scrie şi a vorbi;

– devotaţii mei foşti asistenţi, Shirley şi Heather Smith, şi actuala mea asistentă, Marilyn Andrews, pentru loialitatea lor, într-adevăr neobişnuită;

– excelentul redactor şef al revistei noastre Ken Shelton, pentru redactarea primului manuscris cu ani în urmă, pentru ajutorul dat la finisarea şi testarea materialului în mai multe contexte, precum şi pentru integritatea şi simţul calităţii de care de care a dat dovadă;

– Rebecca Merrill, pentru neprețuita asistenţă în editarea şi producerea cărţii, pentru devotamentul ei faţă de material şi pentru priceperea, sensibilitatea şi grija dovedită în asumarea acestor sarcini, precum şi soţului ei, Roger, pentru ajutorul lui plin de înţelepciune, sinergetic;

– Kay Swim şi fiul ei, Gaylord, pentru mult apreciata lor viziune, care a contribuit la creşterea rapidă a organizaţiei noastre.

CUPRINS

Partea I	**PARADIGME ŞI PRINCIPII**	1
	Dinăuntru – în afară	3
	7 trepte – o vedere de ansamblu	33
Partea a II-a	**REUŞITA PERSONALĂ**	49
Deprinderea 1	**Fiţi proactiv** Principiile viziunii personale	51
Deprinderea 2	**Începeţi cu gândul la final** Principiile conducerii personale	81
Deprinderea 3	**Daţi prioritate priorităţilor** Principiile managementului personal	131
Partea a III-a	**REUŞITA PUBLICĂ**	169
	Paradigme ale interdependenţei	171
Deprinderea 4	**A gândi câştig/câştig** Principiile gândirii interpersonale	190 191
Deprinderea 5	**Căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi numai apoi să fiţi înţeleşi** Principiile unei comunicări empatice	222
Deprinderea 6	**Acţiunea sinergică** Principiile cooperării creative	247
Partea a IV-a	**REÎNNOIREA**	271
	Ascute ferăstrăul Principiile unei reînnoiri echilibrate	273
	Iarăşi dinăuntru – în afară	293
ANEXA A:	Posibile percepţii decurgând din centre de interes diferite	303
ANEXA B:	O zi de serviciu în spiritul cadranului II	311

Colegilor mei,
catalizați și
catalizatori

PARTEA I

PARADIGME ŞI PRINCIPII

Dinăuntru - în afară

Nu se poate excela în lumea aceasta fără
a trăi o viață morală.

DAVID STARR JORDAN

În decursul a peste 25 ani de lucru cu oameni de afaceri, universitari, cupluri maritale și familii, am venit în contact cu nenumărate persoane care avuseseră extraordinare succese sociale, dar care, la un moment dat, au fost cuprinse de o foame interioară, de o intensă nevoie de echilibru și eficiență personală și de dorința de a-și înmulți și îmbunătăți relațiile interpersonale.

Cred că nu mă înșel afirmând că unele probleme pe care mi le-au împărtășit vă sunt familiare.

♦ *Am făcut o carieră strălucită, și succesele profesionale se țin lanț. Însă cu prețul vieții mele intime și familiale. Nu-mi cunosc soția nici copiii. Cred că nici pe mine nu mă cunosc, nici nu-mi dau seama ce are sau nu are importanță pentru mine. Stau și mă întreb: oare a meritat efortul?*

♦ *Urmez o nouă dietă — pentru a cincea oară în anul acesta. Știu că sunt supraponderală și țin cu tot dinadinsul să mă schimb. Citesc tot ce apare în acest domeniu, îmi stabilesc țeluri precise, fac efortul de a menține o atitudine mentală pozitivă, îmi repet că voi reuși. Dar nu se întâmplă deloc așa. Nu trec 2-3 săptămâni și cedez. E clar că nu sunt în stare să mă țin de ceea ce-mi propun.*

♦ *Am urmat nu mai știu câte cursuri de eficiență managerială. Aștept multe de la angajații mei și fac toate eforturile de a mă purta prietenește, de a-i trata cum se cuvine. Dar nu simt nici o urmă de devotament din partea lor. Am impresia că, dacă aș lipsi o zi, și-ar petrece timpul trăncănind. De ce nu reușesc să le inspir o atitudine independentă și responsabilă? — sau să găsesc alți angajați care să îndeplinească aceste condiții?*

♦ *Sunt atâtea și atâtea de făcut! Niciodată nu-mi ajunge timpul. Mă simt opresat și hărțuit — zi de zi, șapte zile pe săptămână. Am*

participat la nenumărate seminare de management al timpului, am încercat jumătate de duzină de sisteme de planificare. Nu pot spune că nu m-au ajutat într-o anumită măsură, dar tot nu mă simt în stare de a trăi așa cum aș dori, o viață mulțumită, fertilă, împăcată.

♦ *Vreau să-mi învăț copiii să aprecieze valoarea muncii. Dar ca să-i urnesc, trebuie să le supraveghez fiecare mișcare.., și să-i aud văitându-se la fiecare pas. E mai ușor să le fac eu pe toate. Oare de ce copiii nu sunt în stare să-și vadă de îndatoriri și s-o facă cu plăcere, fără să fie nevoie să tragi de ei?*

♦ *Sunt ocupat, realmente, foarte ocupat. Însă, mă întreb uneori dacă tot ce fac va însemna vreodată ceva. Mi-ar plăcea să cred că viața mea a avut un sens, că datorită existenței mele în lume, lucrurile au luat o anumită întorsătură.*

♦ *Îmi privesc prietenii și rudele și-i văd cum se bucură de succes sau de considerație; zâmbesc și-i felicit cu entuziasm. Însă pe dinăuntru sunt ros de invidie. De ce oare?*

♦ *Am o personalitate puternică. Știu că pot fi oricând și oriunde stăpîn pe situație. De cele mai multe ori îi pot influența pe ceilalți, făcându-i să adopte soluția sau atitudinea care îmi convine. Reflectez asupra fiecărei situații și simt cum ideile care îmi vin se dovedesc într-adevăr a fi cele mai adecvate interesului general. Însă ceva nu e în regulă cu mine. Mă frământă o întrebare: cum gândesc de fapt ceilalți despre mine și despre ideile mele?*

♦ *Căsnicia mea s-a degradat. Aș minți să spun că ne-am certa sau că ne-am lua de păr. Nu. Dar nu ne mai iubim. Ne-am dus la consulting, am încercat și de unele, și de altele. Dar, după cât se pare, sentimentele de odinioară nu mai pot fi reînviate.*

Iată probleme grave, probleme dureroase — care nu pot fi soluționate cu una, cu două.

Cu câțiva ani în urmă, soția mea Sandra și cu mine ne-am confruntat cu o situație critică. Unul dintre băieții noștri o ducea greu cu studiile școlare; nu era în stare să înțeleagă instrucțiunile testelor, dar să le mai și prelucreze! Stângaci în contactele sociale, îi punea deseori pe cei apropiați în situații penibile. Mărunt, firav, incapabil să-și coordoneze mișcările, provoca râsul tuturor pe terenul de sport.

Sandra și cu mine ardeam de dorința de a-l ajuta. Simțeam că dacă "succesul" e important în orice domeniu al vieții, importanța lui devenea covârșitoare în rolul nostru de părinți. În consecință, ne străduiam din răsputeri să găsim atitudinea și comportamentul

Dacă voiam să schimbăm situaţia, se impunea în mod imperios să începem prin a ne schimba noi. Şi pentru a ne schimba în mod efectiv, trebuia întâi şi întâi să ne modificăm felul de a percepe.

ETICA PERSONALITĂŢII ŞI ETICA CARACTERULUI

Concomitent cu cercetările mele asupra percepţiei, m-am consacrat unui studiu aprofundat al literaturii succesului publicate în Statele Unite începând cu anul 1776. Am citit şi frunzărit sute de cărţi, articole şi eseuri privind problematica autoeducaţiei, a psihologiei popularizate şi a autoajutorării. Acum ştiam pe degete tot ceea ce un popor liber şi democratic considera a fi cheile succesului în viaţă.

Parcurgând două sute de ani de scrieri despre succes, am detectat în această literatură un "pattern" de-a dreptul surprinzător. Poate din cauza stressului la care suntem supuşi, ale cărui efecte le-am putut constata la oamenii cu care lucrasem de-a lungul anilor, am resimţit în mod acut caracterul superficial al literaturii succesului — în majoritatea ei — din ultimii 50 ani. Era plină de conştienţa imaginii sociale, de tehnici şi soluţii de moment — tot atâtea pansamente sociale şi aspirină — destinate problemelor acute şi părând, uneori, să ofere ameliorări temporare, care lăsau însă neatinse aspectele cronice, subiacente, ce supurau şi ieşeau din timp în timp la iveală.

Prin contrast, aproape toată literatura primilor 150 ani era centrată pe ceea ce am putea numi *Etica Caracterului*, ca fundament al succesului — cum ar fi integritatea, modestia, fidelitatea, măsura, curajul, dreptatea, răbdarea, hărnicia, simplitatea şi Regula de Aur. Autobiografia lui Benjamin Franklin e tipică pentru această literatură. Este, în esenţă, povestea unui om care s-a străduit să integreze în profunzime anumite principii şi deprinderi.

Ce învăţătură se desprindea din analiza Eticii Caracterului? Că un mod de viaţă eficace presupune adoptarea anumitor principii de bază şi că oamenii nu pot avea succese reale şi mulţumiri de durată decât asimilând şi introiectând aceste principii, modelându-şi astfel caracterul iniţial.

La scurt timp după Primul Război Mondial, perspectiva asupra succesului s-a deplasat de la Etica Caracterului la Etica Personalităţii. Succesul a devenit o funcţie a personalităţii, a imaginii publice, a unor atitudini şi comportamente anume, a unor tactici şi strategii care facilitau procesele interrelaţiilor umane.

Această Etică a Personalității opera, în esență, pe două căi: tehnici de relaționare umană individuală și colectivă, pe de o parte, și adoptarea unei atitudini mentale pozitive, pe de alta. O filosofie care se exprima prin maxime mai mult sau mai puțin inspirate și valabile, precum: "Atitudinea vă determină altitudinea", "Zâmbind te împrietenești mai curînd decât rânjind" sau"Ce crede omul și gândește se-mplinește."

Alte aspecte ale acestei Etici erau vădit manipulative, chiar perfide, propunând tehnici de seducție ori de mimare a interesului față de slăbiciunile sau maniile celorlalți pentru a-i influența sau adoptarea "privirii dominatoare" și alte procedee de intimidare.

O parte a acestei literaturi considera caracterul ca un ingredient al succesului, refuzându-i însă rolul fundamental și catalizator pe care îl deține. Referirile la Etica Caracterului se făceau din vârful buzelor; accentul se punea doar pe metodele de influențare imediată, pe strategiile de forță, pe abilitatea în comunicare și pe atitudini pozitive.

Îmi dădeam seama că această Etică a Personalității era sursa subconștientă a soluțiilor pe care Sandra și cu mine încercam să le aplicăm fiului nostru. Reflectând asupra diferenței dintre Etica Personalității și Etica Caracterului am înțeles că Sandra și cu mine, neavând nici un fel de dificultăți cu ceilalți copii ai noștri, îi luasem drept un criteriu social, iar fiul acesta nu intra pur și simplu în barem. *Imaginea* ce-o aveam despre noi înșine ca părinți buni și atenți era mai profund întipărită decât *imaginea* pe care ne-o făcusem despre fiul nostru — și probabil că o influența. Felul în care priveam și tratam acest caz avea o pondere mult mai mare decât grija ce o purtam băiatului.

Pe măsură ce analizam situația, Sandra și cu mine am realizat cu durere puternica influență pe care caracterul, optica și motivațiile noastre le exercitau asupra lui. Criteriile comparative de ordin social nu se acordau — o știam prea bine — cu valorile autentice; puteau condiționa iubirea dintre părinți și copii și amplifica sentimentul de subapreciere de care suferea băiatul. Așa că ne-am hotărât să ne concentrăm atenția și eforturile asupra noastră — nu mai era vorba de tehnici, ci de motivațiile noastre și de felul de a-l percepe pe fiul nostru. În loc să încercăm să-l reformăm, am încercat să stăm deoparte — să ne distanțăm de el — și să-i cercetăm identitatea, individualitatea de ființă separată, și valoarea.

Ne-am concentrat cu maximă atenție, am meditat cu credință, ne-am rugat intens și, încetul cu încetul, am început să întrezărim *unicitatea* fiului nostru. Am *văzut* că rolul nostru firesc era să fim

afirmativi, să ne bucurăm de el, și să-l apreciem. În consecință, am lucrat conștiincios asupra motivațiilor noastre, ne-am cultivat propriile resurse de securitate psihică, pentru ca simțul valorii noastre personale să nu mai depindă de comportamentul "acceptabil" al copiilor noștri.

Pe măsură ce ne desprindeam de vechiul mod de a-l percepe pe băiatul nostru, cultivându-ne concomitent alte motivații, bazate pe considerentul valorii, sentimentele noastre s-au schimbat. Am început să ne bucurăm de el, în loc să-l judecăm prim comparație sau să-l criticăm. Am renunțat să-l mai modelăm "după chipul și asemănarea noastră" sau să-l măsurăm după criteriile expectativelor sociale. Am încetat de a-l manipula — fie chiar delicat și în mod pozitiv — pentru a-l integra într-un tipar social acceptabil. Privindu-l acum ca pe o ființă structural normală și capabilă de a se descurca în viață, nu l-am mai protejat de cei care îl luau peste picior.

Dar cum această protecție fusese hrana lui, s-a simțit adânc frustrat; ni s-a plâns, dar nu i-am oferit nici un fel de compensare. "Nu-i nevoie să te protejăm", suna mesajul non-verbal. "Ești apt și perfect okay."

Au trecut săptămâni și luni, și a început să manifeste o calmă încredere în sine și să se afirme. Înflorea văzând cu ochii, în ritmul lui. Cu timpul s-a și evidențiat, depășind standardul fixat de criteriile sociale — în plan școlar, social și sportiv — cu pași mult mai rapizi decât prevedea procesul de dezvoltare așa-zis normal. În anii următori a fost selecționat pentru numeroase posturi de leader studențesc, s-a calificat ca un bun polisportiv și a început să vină acasă numai cu calificative maxime. A devenit o personalitate atrăgătoare și deschisă, capabilă de a menține relații firești, neintimidante, cu oameni de toate categoriile.

Sandra și cu mine suntem încredințați că realizările sale, cu "impresionant" ecou social, rezultau mai curând din sentimentele ce le avea față de sine, decât dintr-un răspuns dat recunoașterii sociale. A fost pentru Sandra și mine o experiență sesizantă, foarte instructivă pentru comportamentul nostru față de alți copii și pentru celelalte roluri asumate de noi. Am conștientizat, la un nivel extrem de personal, deosebirea vitală dintre Etica Personalității și Etica Caracterului a succesului. Convingere minunat exprimată de Psalmist: "Cercetează-ți inima cu sârg, căci dintr-însa țâșnesc izvoarele vieții."

GRANDOARE PRIMARĂ ŞI SECUNDARĂ

Convergenţa experienţei cu fiul meu, a studiilor despre percepţie şi a lecturii literaturii despre succes, a generat o trăire de genul "Aha!" — unul din acele momente de revelaţie, când, dintr-o dată, se produce un declic şi toate lucrurile se aşază la locul lor. Brusc mi s-au deschis ochii asupra puternicului impact al Eticii Personalităţii şi am înţeles deodată, limpede, subtilele discrepanţe, adesea neidenficate conştient, dintre ceea ce ştiam că este adevărat — lucruri învăţate în copilărie şi lucruri legate de un profund şi intim simţ al valorii — şi filosofiile reţetelor de ocazie care prevalau în jurul meu. Am înţeles în profunzime de ce, lucrând ani în şir cu toţ felul de oameni, constatasem că ce le predam, ştiind că este eficient, coincidea rareori cu vocile ce se bucurau de popularitate.

Nu vreau să sugerez că elementele Eticii Personalităţii — dezvoltarea personalităţii, perfecţionarea comunicării, cultivarea strategiilor de influenţare şi cele ale gândirii pozitive — n-ar fi benefice, dacă nu chiar esenţiale, uneori, pentru obţinerea succesului. Ele sunt însă trăsături secundare, nu primare. E foarte probabil ca, utilizându-ne capacitatea umană de a clădi pe temeliile generaţiilor anterioare, să ne fi concentrat exclusiv — din inadvertenţă — pe propriile noastre creaţii, neglijând fundaţia care le susţine; sau, culegând vreme îndelungată ceea ce-am semănat, să fi uitat cu toţii că semănatul este şi rămâne o necesitate.

Dacă încerc să folosesc tactici şi strategii de influenţare umană cu scopul de a obţine de la oameni să acţioneze conform intenţiilor mele, să-şi organizeze mai bine activităţile, să fie mai motivaţi, să le fiu agreabil, şi ei să se placă reciproc — în vreme ce caracterul meu este vicios, marcat de duplicitate şi nesinceritate, atunci, pe scadenţă mai lungă, nu pot avea succes. Duplicitatea mea va naşte suspiciuni, şi orice aş face, orice aş întreprinde, chiar folosind aşa-zisele tehnici de "bune relaţii umane", va fi perceput ca o manipulare. Oricât de convingătoare, nici retorica, nici chiar bunele intenţii nu aduc roadele scontate; dacă nu există încredere, sau e prea şovăitoare, nu se pot pune temeliile unei reuşite de durată. Numai bunătatea şi loialitatea autentice dau viaţă unei metode.

A te axa pe tehnici echivalează cu tocitul şi învăţatul de mântuială la şcoală. Te poţi strecura uneori, poate chiar luând note bune, însă preţul de zi cu zi rămâne neplătit. Nu ajungi niciodată să fii stăpân pe materii, nici să-ţi cultivi mintea.

V-aţi gândit vreodată ce ridicolă ar fi aplicarea acestei metode la o fermă — să uiţi să semeni primăvara, să te joci o vară întreagă

și apoi, la vremea secerișului, să încerci să îngrași porcul...? Ferma e un sistem natural. Prețul trebuie plătit, și procesul urmărit pas cu pas. Întotdeauna culegi ce ai semănat; nu există o cale mai scurtă.

Același principiu e valabil și în comportamentul uman, în interrelațiile umane. Pe scadență scurtă, într-un sistem social artificial cum e școala, te poți descurca învățând să manevrezi regulile create de om, să "joci jocul". În interacțiunile umane ocazionale sau de scurtă durată, poți utiliza cu folos Etica Personalității, pentru a face o impresie bună, prin farmecul personal sau prin abilitate sau mimând interes pentru preferințele sau manile celorlalți. Poți aplica tehnici ușoare, rapide, care dau rezultate pe termen scurt. Însă trăsăturile secundare, derivate, nu au o valoare permanentă în relațiile de durată. În final, în absența unei autentice integrități și unei forțe de caracter funciare, provocările vieții vor scoate la iveală adevăratele motivații și, după succese de moment, relațiile umane vor suferi un grav eșec.

Mulți dintre cei care se bucură de o considerație "secundară" — altfel spus, de recunoaștere socială a talentelor lor — au un caracter lipsit de "grandoare primară" sau loialitate. Mai devreme sau mai târziu, veți putea face această constatare, urmărindu-i în orice relație de durată pe care o au, fie cu un asociat în afaceri, fie cu soția, cu un prieten sau cu un adolescent aflat în criză de identitate. Comunicarea cea mai elocventă se face la nivelul caracterului. După cum a scris Emerson: "Ceea ce ești îmi răsună atât de tare în ureche, încât nu pot auzi ceea ce-mi spui".

Bineînțeles că există și situații în care oamenii dau dovadă de caracter. Însă nu dispun de mijloacele adecvate de comunicare, fapt care afectează calitatea relațiilor lor. Dar efectele rămân secundare.

În ultimă analiză, comunicăm mult mai elocvent prin ceea ce *suntem* decât prin ceea ce *spunem* sau *facem*. O știm cu toții. Sunt persoane în care avem o încredere absolută, pentru că le cunoaștem caracterul. Fie că sunt sau nu elocvente, fie că dispun sau nu de tehnicile relațiilor umane, le acordăm o încredere totală și conlucrăm în condiții optime.

Pentru a-l cita pe William George Jordan: "Fiecăruia dintre noi îi este dată o minunată putere, aceea a binelui și a răului — anume influența tacită, inconștientă, nevăzută, pe care o are viața sa: Simpla iradiere a ceea ce este *cu adevărat* un om, și nu ceea ce pretinde că este."

PUTEREA UNEI PARADIGME

Cele 7 DEPRINDERI ale Personalităţilor de Maximă Eficienţă (sau Eficienţa în 7 Trepte) cuprind multe dintre principiile fundamentale ale eficienţei umane. Aceste deprinderi sunt de bază; sunt primare. Reprezintă introiectarea unor principii corecte pe care se întemeiază satisfacţiile de durată şi succesul.

Dar mai înainte de a înţelege pe deplin aceste 7 DEPRINDERI, trebuie să înţelegem propriile noastre "paradigme", şi cum să operăm o "transmutare de paradigmă".

Atât Etica Caracterului, cât şi Etica Personalităţii sunt exemple de paradigme sociale. Termenul *paradigmă* provine din limba greacă. La origine era un termen ştiinţific, iar azi denotă un model, o teorie, o modalitate de percepere, o supoziţie sau un cadru de referinţă. În sensul cel mai general, este felul în care "vedem"lumea — nu în sensul vizual al văzului, ci în termeni de percepere, înţelegere, interpretare.

În scopul ce ni l-am propus, modul cel mai simplu de a înţelege ce sunt paradigmele este de a le privi ca pe nişte hărţi. Ştim cu toţii că "harta nu este teritoriul". Harta este doar explicaţia anumitor aspecte ale teritoriului. Aceasta este şi paradigma: o teorie, o explicaţie, un model a ceva.

Să presupunem că vreţi să ajungeţi într-un anumit loc din centrul oraşului Chicago. O hartă urbană a străzilor v-ar fi de mare folos pentru aceasta. Să zicem însă că vi s-a dat o hartă greşită. Dintr-o eroare tipografică, harta intitulată "Chicago" era de fapt o hartă a oraşului Detroit. Vă puteţi imagina frustrarea şi încercările zadarnice de a găsi adresa căutată?

Aţi putea, de pildă, să vă modificaţi *comportamentul*: un surplus de tensiune, o dublare a vitezei. Dar eforturile n-ar avea alt efect decât de a vă aduce mai rapid într-un loc greşit.

Aţi putea să vă modificaţi *atitudinea mentală* — să gândiţi mai pozitiv, de exemplu. Dar tot n-aţi ajunge la destinaţie, cu singura deosebire că s-ar putea să nu vă enervaţi. Atitudinea ar fi atât de pozitivă, încât v-aţi simţi bine oriunde v-aţi afla.

Fapt este că v-aţi rătăcit. Problema de bază nu are nimic de-a face cu comportamentul sau cu atitudinea adoptate. E strict legată de harta pe care o aveţi şi care e greşită.

Dacă aveţi harta cea bună a oraşului Chicago, abia *atunci* atenţia şi încordarea capătă un sens; iar când veţi întâlni în drum obstacole frustrante, abia *atunci* atitudinea adoptată va avea un rol de jucat. Însă prima şi cea mai importantă condiţie este harta corectă.

Fiecare dintre noi are nespus de multe hărţi în minte. Ele pot fi clasificate în două categorii principale: hărţi reprezentând *lucrurile aşa cum sunt*, adică *realităţi*, şi hărţi ale *lucrurilor aşa cum ar trebui să fie*, adică *valori*. Toate trăirile noastre sunt interpretate cu ajutorul acestor hărţi mentale. Rareori ne întrebăm dacă sunt sau nu corecte; de obicei nici nu ne dăm seama că lucrăm cu ele. Credem pur şi simplu că felul în care privim lucrurile este chiar modul lor de a fi sau modul în care ar trebui să fie.

Iar atitudinile şi comportamentele noastre decurg din aceste supoziţii. Felul în care vedem lucrurile, optica noastră, determină modul nostru de a gândi şi modul nostru de a acţiona.

Înainte de a continua, vă invit să faceţi o experienţă — intelectuală şi emoţională. Uitaţi-vă câteva secunde la desenul de pe pagina următoare.

Acum priviţi desenul de pe pagina 14 şi descrieţi cu atenţie ceea ce vedeţi.

Vedeţi o femeie? Ce vârstă îi daţi? Cum arată? Cu ce e îmbrăcată? Ce rol i-aţi atribui?

Probabil că veţi descrie femeia din cel de-al doilea desen ca pe o tânără de 25 ani — foarte atrăgătoare, elegantă, cu nasul mic şi o prezenţă sfioasă. Dacă aţi fi celibatar probabil că v-ar plăcea s-o invitaţi în oraş. Dacă aţi lucra în branşa confecţiilor, aţi dori s-o angajaţi?

Dar ce s-ar întâmpla dacă v-aş spune că greşiţi? Ce-ar fi dacă v-aş spune că desenul reprezintă o femeie bătrână, între 60-70 ani, mohorâtă, cu un nas uriaş şi care, fără nici o îndoială, nu ar putea fi manechin. Mai curând o persoană pe care aţi ajuta-o să traverseze strada.

Cine are dreptate? Priviţi încă o dată desenul. Puteţi distinge acum figura unei bătrâne? Dacă nu, perseveraţi. Puteţi vedea nasul ei uriaş şi coroiat? Şalul ei?

Dacă am sta de vorbă faţă în faţă, am putea comenta desenul. Mi-aţi putea descrie ce vedeţi, şi v-aş spune ce văd eu. Am continua să comunicăm, până când mi-aţi arăta cu precizie ceea ce vedeţi în acest desen, şi eu v-aş arăta cu tot atâta precizie ce văd eu.

Deoarece nu putem face acest lucru, vă trimit la pagina 33, rugându-vă să studiaţi cu atenţie desenul de acolo şi apoi să priviţi din nou desenul iniţial. Acum puteţi vedea femeia aceea bătrână? E foarte important s-o vedeţi înainte de a continua lectura.

Am întâlnit acest exerciţiu pentru întâia oară cu mulţi ani în urmă la Şcoala Comercială Harvard. Instructorul o folosea pentru a demonstra, în mod precis şi grăitor, cum două persoane care privesc un lucru identic pot avea păreri diferite, având totuşi amândouă dreptate. Fenomenul nu e logic; e psihologic.

El a adus în odaie un vraf de cartoane, jumătate din ele reprezentând imaginea tinerei femei pe care ați văzut-o la pagina 14, iar jumătatea cealaltă, imaginea bătrânei de la pagina 33.

Le-a făcut să circule în clasă, imaginea tinerei femei într-o parte a încăperii, iar în cealaltă parte figura femeii bătrâne. Ne-a rugat să privim cartoanele, să ne concentrăm asupra lor timp de 10 secunde și să i le restituim. Apoi a proiectat pe un ecran imaginea de pe pagina 14 combinând ambele imagini și a cerut clasei să descrie ceea ce vedea. Aproape toți care văzuseră mai întâi cartonul cu imaginea tinerei au văzut pe ecran femeia tânără. Aproape toți care văzuseră mai întâi cartonul cu imaginea bătrânei, au văzut-o pe ecran tot pe ea.

Profesorul l-a rugat apoi pe un student să explice ceea ce văzuse altui student, din cei aflați în cealaltă parte a clasei. Convorbirea a dat naștere unor păreri contradictorii.

— Ce vrei să spui cu "o doamnă bătrână"? Nu putea să aibă mai mult de 20-22 ani!

— Ce tot spui? Are 70, dacă nu cumva 80!

— Ce se întâmplă cu tine? Ești orb? E o femeie tânără, atrăgătoare. Mi-ar plăcea s-o invit la plimbare. E fermecătoare.

— Fermecătoare? E o hoașcă!

Argumentele zburau încoace și încolo, fiecare fiind sigur pe poziție. Și toate acestea în ciuda faptului că studenții dețineau un pont: majoritatea aflaseră înaintea demonstrației că există și un alt unghi de vedere — ceva ce mulți dintre noi n-ar admite niciodată. Și totuși, la început, numai câțiva studenți au încercat să privească imaginea într-un alt cadru de referință.

După un timp de discuție sterilă, un student s-a apropiat de ecran și a indicat o linie a desenului. "Aici e colierul femeii tinere". Altul a spus: "Nu, e gura bătrânei. "Treptat au început să comenteze calm punctele litigioase și, în final, unul dintre studenți, apoi un altul, a avut o bruscă revelație când a focalizat ambele imagini. Continuând discuția cu calm și respect reciproc, fiecare persoană din clasă a izbutit în cele din urmă să perceapă celălalt unghi de referință. Însă, îndată ce-și luau ochii de pe ecran ca apoi să-l fixeze din nou, cei mai mulți percepeau iarăși imaginea pe care fuseseră condiționați s-o vadă în intervalul de 10 secunde.

Fac deseori uz de această demonstrație în cursul consultațiilor mele, fie individuale, fie cu diverse organizații, deoarece permite o pătrundere mai aprofundată în problematica succesului. În primul rând ilustrează puterea condiționării, forța cu care ea afectează percepția și paradigmele noastre. Dacă 10 secunde pot avea un

asemenea impact asupra modului nostru de a vedea, ce să mai spunem despre condiţionările suferite timp de o viaţă? Influenţele la care suntem expuşi în vieţile noastre — familia, şcoala, biserica, mediul profesional, prietenii, asociaţii, şi paradigmele sociale curente, de pildă Etica Personalităţii — toate au avut un impact nesimţit, subconştient asupra noastră, au contribuit la formarea cadrului de referinţă, a paradigmelor, a "hărţilor" noastre.

Mai demonstrează în mod explicit că aceste paradigme stau la baza atitudinilor şi comportamentelor noastre, şi le prefigurează. Nu suntem în stare să acţionăm cu integritate în afara lor. Nu putem menţine un echilibru dacă vorbim şi acţionăm altfel decât percepem. Dacă v-aţi încadra în procentajul de 90% care, condiţionaţi fiind, văd în imaginea compozită o femeie tânără, fireşte că nu v-ar trece prin minte s-o treceţi strada. Atât *atitudinea* voastră cât şi *comportarea* faţă de ea trebuie să se conformeze felului în care aţi perceput-o.

Fenomenul acesta ne atrage atenţia asupra punctului slab, principala carenţă a Eticii Personalităţii. A încerca să modifici manifestarea exterioară a unor atitudini şi comportamente nu-i de mare folos pe termen lung, dacă nu examinăm în prealabil paradigmele de bază în care îşi au originea acele atitudini şi comportamente.

Această demonstraţie din sfera percepţiei mai pune în evidenţă şi puternica influenţă pe care paradigmele noastre o exercită asupra relaţiilor cu ceilalţi.

Oricât de clar şi de obiectiv ni s-ar părea că privim lucrurile, începem să întrezărim faptul că ceilalţi le văd cu totul altfel, şi dintr-un unghi de vedere la fel de clar şi obiectiv. "Cum şi unde stăm depinde de cum şi unde ne-am aşezat."

Cu toţii, fiecare în parte, credem că vedem lucurile aşa cum sunt, că suntem *obiectivi*. Dar nu e cazul. Chiar deloc. Vedem lumea *nu aşa cum este*, ci *aşa cum suntem noi* — sau cum am fost condiţionaţi s-o vedem. Când deschidem gura să descriem ce vedem, în realitate ne descriem pe noi înşine, felul nostru de a percepe, paradigmele noastre. Însă după cum reiese din demonstraţia evocată, oricât ar fi de sinceri şi cu limpezi la minte oamenii percep lucrurile în mod diferit, fiecare privind prin unica lentilă a experienţei personale.

Nu înseamnă că faptele nu există. În cadrul demonstraţiei, doi indivizi, influenţaţi în prealabil de imagini neasemănătoare, creând condiţionări deosebite, privesc împreună o a treia imagine. Amândoi privesc acum aceleaşi obiecte, care sunt identice — linii negre şi spaţii albe — şi amândoi pot certifica aceste realităţi. Însă

interpretarea acestora de către fiecare persoană rezultă din experiențele anterioare —, iar realitățile n-au nici o semnificație în lipsa unei interpretări.

Pe măsură ce devenim mai conștienți de paradigmele noastre fundamentale, de hărțile sau preconcepțiile noastre, cât și de gradul în care am fost influențați de trăirile precedente, le putem asuma cu responsabilitate, le putem examina, testa validitatea lor față de realitate, și asculta mai atent pe ceilalți, mai deschiși la modul lor de percepere. Orizontul nostru se va lărgi, viziunea noastră va câștiga în obiectivitate.

PUTEREA SCHIMBĂRII DE PARADIGMĂ

Probabil că cea mai importantă lecție ce decurge din această demonstrație asupra percepției privește schimbarea paradigmei — ceva ce poate fi numit experiență de tip "Aha!", când, în cele din urmă, cineva izbutește să *vadă* imaginea sub alt unghi. Cu cât persoana este mai dependentă de percepția inițială, cu atât experiența "Aha!" e mai puternică, mai profundă. E ca o fulgerare interioară.

Termenul de "schimbare a paradigmei" a fost introdus de Thomas Kuhn în cartea sa cu imens impact: *Structura revoluțiilor științifice*. Kuhn analizează faptul că aproape orice progres semnificativ în câmpul cercetării științifice reprezintă, înainte de toate, o rupere cu vechile tradiții, cu modurile anterioare de gândire, cu vechile paradigme.

Pentru Ptolemeu — marele astronom egiptean — pământul era centrul universului. Însă Copernic a operat o schimbare de paradigmă, așezând soarele în centru, întâmpinând imense rezistențe și suferind tot felul de persecuții. Dintr-o dată, toate au căpătat altă interpretare.

Modelul fizicii newtoniene era o paradigmă mecanicistă, care și astăzi mai stă la baza ingineriei moderne. Era însă un model parțial, incomplet. Paradigma einsteiniană, o paradigmă a relativității cu valoare explicativă și de prognoză mult mai mare, a revoluționat lumea științifică.

Până la apariția teoriei microbiene, un mare procentaj de femei și copii murea în timpul nașterii, fără ca nimeni să poată stabili motivul. Mult mai mulți soldați mureau în încăierări ușoare decât în urma gravelor traume suferite pe linia frontului. Însă, îndată ce teoria microbiană și-a făcut apariția — o paradigmă cu totul nouă —, înțelegerea mai adecvată a fenomenelor a permis o ameliorare spectaculoasă, semnificativă, în domeniul medicinii.

Statele Unite ale zilelor noastre sunt rodul unei schimbări de paradigmă. Vreme de veacuri, conceptul tradițional de guvernare fusese monarhia, dreptul divin al regilor. Apoi s-a ivit o altă paradigmă, guvernarea populară exercitată de către popor și pentru popor. Așa s-a născut democrația constituțională, care a eliberat uriașe mase de energii umane și talente, creând un standard de viață, de libertate interioară și socială, de influență și speranță nemaiîntâlnite în istoria lumii.

Însă nu toate schimbările de paradigmă se fac în direcția cea bună. După cum am putut observa, deplasarea de la Etica Caracterului la Etica Personalității ne-a îndepărtat de rădăcinile ce hrănesc adevărata fericire și succesul autentic.

Însă, fie că ne mută într-o direcție pozitivă sau negativă, fie că se produc subit sau progresiv, schimbările de pardigmă ne urnesc dintr-un mod de a percepe lumea într-altul. Și aceste deplasări produc imense transformări. Paradigmele noastre, corecte ori incorecte, stau la baza atitudinilor și comportamentelor noastre și, în ultimă instanță, la baza interrelațiilor noastre sociale.

Îmi amintesc o mini-schimbare de paradigmă trăită într-o duminică dimineața într-un metrou, la New York. Ședeam cu toții liniștiți — unii citeau ziarul, alții erau pierduți pe gânduri sau se odihneau cu ochii închiși. Scena era calmă și pașnică.

Dintr-o dată au intrat în vagon un bărbat cu copiii lui. Copiii erau atât de zgomotoși și de agitați încât climatul s-a schimbat instantaneu.

Bărbatul s-a așezat lângă mine și a închis ochii, părând să ignore ce se întâmplă în jurul lui. Copiii țipau, aruncau cu diverse obiecte, se repezeau chiar să smulgă ziarele din mâinile pasagerilor. Erau insuportabili. Și totuși, omul de lângă mine nu se mișca.

Era greu să-ți stăpânești iritarea. Nu-mi venea să cred că își lăsa copiii să se dezlănțuie în halul acela din simplă nesimțire, fără să intervină, fără să-și asume vreo responsabilitate. Era limpede că toți călătorii se simțeau la fel de iritați. Așa că, înarmat cu o neobișnuită răbdare și reținere, m-am întors spre el și i-am spus: "Domnule, copiii dumneavoastră deranjează pe toată lumea de aici. Nu îi puteți domoli puțin?"

Bărbatul și-a ridicat privirea, ca și cum abia în clipa aceea realiza situația, și spuse încet: "O, aveți deplină dreptate! Ar trebui să intervin... tocmai ne întoarcem de la spital, unde mama lor a murit în urmă cu un ceas. Mă simt cam pierdut și cred că nici ei nu mai știu pe ce lume sunt."

Vă puteţi imagina ce am simţit în clipa aceea? Paradigma mea s-a schimbat instantaneu. Brusc, am *văzut* lucrurile într-altă lumină; şi pentru că am *văzut* altfel, am şi *gândit* altfel, am *simţit* altfel, m-am *comportat* altfel. Iritarea mi-a dispărut ca prin farmec. N-a trebuit să-mi controlez nici atitudinea, nici comportamentul: mi se umpluse inima de durerea omului de lângă mine. Simţeam cum se revarsă din mine, valuri, valuri, simpatia şi compasiunea. "Soţia dumneavoastră a murit chiar acum? Vai! Ce rău îmi pare! Cum s-a întâmplat? Vă pot fi de vreun ajutor?" Totul se schimbase într-o clipită.

Mulţi trec printr-o asemenea mutaţie paradigmatică a felului lor de a gândi — de pildă în cazul unei grave crize existenţiale când, dintr-o dată, scara lor de valori le apare în cu totul altă lumină, sau când intră într-alt rol, cel de soţ ori de soţie, de părinte sau bunic, de manager sau de leader.

Am putea încerca săptămâni în şir, luni şi chiar ani de zile să ne modificăm atitudinile şi comportamentul prin metodele Eticii Personalităţii, fără a face nici un pas în direcţia unei schimbări — fenomen care survine spontan din momentul în care privim lucrurile "cu alţi ochi", dintr-o perspectivă diferită.

Reiese în mod evident că, atunci când vrem să producem schimbări relativ minore în vieţile noastre, ne putem concentra asupra atitudinilor şi comportamentului de adoptat. Însă, când vrem să obţinem o mutaţie semnificativă, totală, trebuie să lucrăm asupra paradigmelor noastre de bază.

Citându-l pe Thoreau: "Mii de ori tai răul în frunze, dar cu securea dai o singură dată în rădăcină."

Dacă vrem cu tot dinadinsul să ne ameliorăm substanţial modul de viaţă, trebuie să renunţăm la tăiatul frunzelor — în atitudini şi comportament — să ne apucăm de lucru la rădăcină; altfel spus, să ne schimbăm paradigmele, căci mentalitatea noastră şi conduita din ele se nasc.

A VEDEA, A FI

Evident că nu toate mutaţiile de paradigmă se produc instantaneu. Spre deosebire de "revelaţia" pe care am avut-o în metrou, schimbarea de paradigmă prin care am trecut Sandra şi cu mine în cazul fiului nostru, s-a conturat ca un proces lent, dificil şi deliberat. Primele încercări de rezolvare au fost rodul anilor noştri de condiţionare şi experimentare conform Eticii Personalităţii. Era

rezultatul unor paradigme adânc înrădăcinate, cu privire la succesul nostru ca părinți, și având ca etalon de măsură succesul copiilor noștri. Și până ce nu am renunțat la aceste paradigme de bază, până ce nu am privit situația din altă perspectivă, nu am putut aduce reale modificări nici nouă, nici situației.

Dar pentru a ne *vedea* fiul altfel, Sandra și cu mine trebuia *să fim* altfel. Noua paradigmă s-a format prin efortul nostru de a ne cultiva caracterul, lucrând asupra lui.

Paradigmele sunt inseparabile de caracter. *A fi* nu este altceva decât *a vedea*, în dimensiunea umană. Și *ceea ce vedem* este strâns legat de *ceea ce suntem*. Nu reușim să ne schimbăm felul de a vedea fără ca, simultan, să nu ne schimbăm felul de a fi, și viceversa.

Să luăm de pildă întâmplarea mea din metrou, în dimineața aceea: schimbarea bruscă de optică pe care am trăit-o a purtat amprenta caracterului meu — și a limitelor lui.

Sunt sigur că unii, înțelegând pe loc situația, ar fi simțit doar o urmă de regret și un vag sentiment de vinovăție, continuând să stea, muți și stânjeniți, lângă omul descumpănit de lovitura soartei. Pe de altă parte, sunt tot atât de sigur că alții ar fi fost din capul locului mai senzitivi, simțind îndărătul aparențelor un lucru mai profund, mai grav, și și-ar fi oferit ajutorul mai repede decât mine.

Paradigmele creează lentilele prin care privim lumea. Impactul schimbării de paradigmă are, în esență, efectul unei mutații radicale, fie că se produce instantaneu ori lent și în mod deliberat.

PARADIGMA CENTRATĂ PE PRINCIPII

Etica Caracterului se întemeiază pe ideea fundamentală că eficiența umană e guvernată de *principii* — legi naturale ale dimensiunii umane, care sunt tot atât de reale, neschimbătoare și de incontestabil "prezente" precum legile gravitației în dimensiunea fizică.

În Magazinul Institutului Naval *Proceedings*, Frank Kuch relatează altă experiență de tipul schimbării de paradigmă — ea poate da o idee despre realitatea și impactul acestor principii.

Două vase de război, ce făceau parte din escadronul de antrenament, petrecuseră câteva zile de manevră pe o mare furtunoasă. Eram de serviciu pe vasul de comandă, de cart, pe punte, la căderea nopții. Vizibilitatea fiind proastă din cauza pâclei, pe alocuri compactă, căpitanul a rămas pe punte pentru a supraveghea toate activitățile.

Puţin după înserat, omul de la postul de observaţie raportă: "Lumină la tribord."

— E fixă sau se mişcă înspre pupă? strigă căpitanul.

De la postul de observaţie veni răspunsul: "Fixă, domnule căpitan."

Căpitanul comandă semnalizatorului: "Semnalizează vasului: ne aflăm pe un curs de coliziune, e de dorit să schimbaţi cursul cu 20 grade."

Semnalul de răspuns sună: "E de dorit ca voi să schimbaţi cursul cu 20 grade."

Căpitanul ordonă: "Transmite: sunt căpitan, schimbaţi cursul cu 20 grade."

"Sunt marinar clasa a doua" veni replica. "Aţi face bine să schimbaţi voi cursul cu 20 grade."

Căpitanul face spume la gură. Scuipă: "Transmite: Sunt un vas de război. Schimbaţi cursul cu 20 grade."

Articulat în flash-uri de lumină, răspunsul sosi îndată: "Sunt un far."

Am schimbat cursul.

Mutaţia de paradigmă trăită de căpitan — şi de noi, la lectură — aruncă altă lumină asupra situaţiei. Observăm cum o realitate a fost ignorată din cauza unei percepţii limitate — o realitate critică tot atât de greu de înţeles ca cea întâlnită uneori în viaţa noastră, aşa cum a fost cazul căpitanului prins de ceţuri.

Principiile sunt ca nişte faruri. Sunt legi naturale care nu pot fi încălcate. În monumentalul său film *Cele zece porunci*, Cecil B. Miles comenta: "Nu putem încălca legea. Putem doar să ne lăsăm călcaţi de ea."

Indivizii îşi pot privi propria viaţă, şi cea interpersonală, în termeni de paradigme sau hărţi ivite dinăuntrul experienţei şi condiţionării lor, însă aceste hărţi nu sunt teritoriul. Sunt "realităţi subiective", simple încercări de a descrie teritoriul.

"Realitatea obiectivă" — sau teritoriul însuşi — e compusă din principii — "far", care guvernează evoluţia şi fericirea umane — legi naturale inserate în urzeala oricărei societăţi civilizate de-a lungul istoriei, şi cuprinzând rădăcinile fiecărei familii şi instituţii care a dăinuit şi a propăşit. Gradul de acurateţe în care hărţile noastre mentale descriu acest teritoriu nu-i modifică existenţa.

Realitatea acestor principii sau legi naturale devine evidentă pentru oricine examinează atent ciclurile istoriei sociale. Din timp în timp, principiile se manifestă în mod vădit, şi măsura în care o societate le identifică şi trăieşte în armonie cu ele îi determină stabilitatea şi perenitatea ori dezintegrarea şi dispariţia.

Principiile la care mă refer nu sunt idei ezoterice, misterioase sau "religioase". Nici unul dintre principiile menţionate în această carte nu este specific unei credinţe sau unei religii, nici celei îmbrăţişate de mine. Sunt principii ce fac parte integrantă din orice mare religie

perenă, din orice filosofie socială trainică şi din orice sistem etic. Sunt evidente, şi pot fi lesne confirmate de orişicine. E ca şi cum aceste principii ori legi naturale ar aparţine condiţiei, conştiinţei şi cunoaşterii umane. Par să existe în toate fiinţele umane, indiferent de condiţionarea lor socială şi de respectarea sau nerespectarea lor, chiar dacă sunt umbrite sau inoperante din cauza acelor condiţionări.

Mă refer, de exemplu, la *cinste*; din ea decurge întreg conceptul nostru de echitate şi justiţie. Copiii mici par să aibă un simţ înnăscut pentru ideea de cinste, chiar dacă au parte de trăiri şi condiţionări opuse.

Cinstea e definită şi trăită în nenumărate feluri, însă există un simţ aproape universal pentru această idee.

Alte exemple s-ar referi la *integritate* şi *onestitate*. Ele sunt fundamentul încrederii, element esenţial al cooperării şi evoluţiei personale şi interpersonale pe termen lung.

Alt principiu este cel al *demnităţii umane*. Conceptul de bază al Declaraţiei Independenţei Statelor Unite subliniază această valoare sau principiu: "Considerăm că aceste adevăruri sunt de la sine înţelese: anume că toţi oamenii au fost creaţi egali şi înzestraţi de Creatorul lor cu anumite drepturi inalienabile, printre care viaţa, libertatea şi căutarea fericirii."

Alt principiu este *serviciul* sau ideea de a aduce o contribuţie. Altul e *calitatea* sau *excelarea*.

Mai este şi principiul *potenţialităţii*, anume ideea că suntem fiinţe embrionare, care pot creşte, se pot dezvolta, actualizând din ce în ce mai mult potenţial, cultivând din ce în ce mai multe talente. Legat de potenţialitate este principiul *creşterii*, însoţit de nevoia unor principii ca *răbdarea*, *îngrijirea*, *încurajarea*.

Principiile nu trebuie confundate cu *practicile*. O practică este o activitate sau o acţiune specifică. O practică ce dă rezultate bune într-o anume împrejurare poate eşua într-altă împrejurare — lucru pe care-l pot confirma oricând părinţii care au încercat să-l crească pe cel de-al doilea copil exact la fel ca pe primul născut.

În vreme ce practicile sunt specifice pentru anumie situaţii, principiile sunt adevăruri profunde, fundamentale, cu aplicaţie universală. Ele se aplică persoanelor individuale, cuplurilor căsătorite, familiilor, organizaţiilor particulare sau publice de orice fel. Când aceste adevăruri sunt introiectate şi devin deprinderi, dau oamenilor capacitatea de a crea o mare varietate de practici adecvate diverselor situaţii.

Principiile nu sunt *valori*. O bandă de tâlhari poate respecta nişte valori, dar ea violează principiile fundamentale despre care vorbim. *Principiile sunt teritoriul*. Valorile sunt hărţi. Când valorizăm principii corecte, deţinem adevărul — cunoaşterea lucrurilor aşa cum sunt.

Principiile sunt acele linii conducătoare ale conduitei umane care şi-au dovedit valoarea permanentă. Sunt fundamentale. Sunt incontestabile, pentru că sunt evidente. Calea de a înţelege rapid caracterul evident al principiilor este de a imagina absurditatea încercării de a trăi o viaţă împlinită bazată pe opusul lor. Mă îndoiesc ca cineva să considere cu seriozitate că necinstea, minciuna, josnicia, parazitismul, mediocritatea sau degenerescenţa ar constitui temelii solide pentru fericirea şi succesul de durată. Cu toate că definiţia acestor principii, manifestarea şi trăirea lor poate constitui un obiect de discuţie, se pare că un simţ, o conştiinţă înăscută a existenţei lor este un fenomen general.

Cu cât hărţile şi paradigmele noastre sunt în consonanţă cu aceste principii sau legi naturale, cu atât vor fi mai adecvate şi mai funcţionale. Hărţile corecte vor avea un impact infinit mai puternic asupra eficienţei noastre personale şi interpersonale decât toate eforturile de a ne schimba atitudinile şi comportamentul.

PRINCIPII DE CREŞTERE ŞI SCHIMBARE

Masiva seducţie a Eticii Personalităţii provine din faptul că se prezintă ca o cale uşoară şi rapidă de realizare a calităţii vieţii — eficienţă personală, relaţii profunde şi fructuoase cu ceilalţi — fără a parcurge procesul natural de efort şi creştere care o fac posibilă.

E un simbol fără substanţă. E schema "îmbogăţire rapidă" care făgăduieşte "avere fără muncă". Uneori pare că reuşeşte — însă "sforarul" rămâne neschimbat.

Etica Personalităţii este iluzorie şi înşelătoare. Iar tentativa de a obţine rezultate de înaltă calitate cu ajutorul tehnicilor ei de moment e tot atât de operativă cum ar fi căutarea unei adrese în Chicago folosind o hartă a Detroit-ului.

Iată un citat din Erich Fromm, fin observator al rădăcinilor şi roadelor provenite din Etica Personalităţii:

Azi întâlnim un individ care se comportă ca un robot, care nici nu se cunoaşte, nici nu se înţelege pe sine, ci singurul ins pe care îl cunoaşte e cel presupus a fi el; a cărui flecăreală fără noimă a înlocuit râsul autentic şi a cărui disperare atonă a luat locul suferinţei adevărate. Se pot face două afirmaţii privitoare la el. Una este

că suferă de o lipsă de spontaneitate și de individualitate ce pare a fi incurabilă. Totodată se poate spune despre el că nu se deosebește în mod esențial de milioanele de oameni ca noi care populăm pământul.

Viața, oricare, presupune stadii, secvențe de creștere și dezvoltare. Copilul învață să se răsucească, să se așeze, să se târască și apoi să umble și să alerge. Fiecare pas își are importanța sa și fiecare cere un anumit timp. Nici un singur pas nu poate fi omis.

Același lucru este valabil pentru toate etapele vieții, în orice domeniu, fie că e vorba de a învăța un instrument sau de a comunica eficient cu un asociat. E la fel de valabil pentru indivizi singulari, pentru cupluri, familii și organizații.

Cunoaștem și acceptăm fenomenul sau principiul *procesualității* în domeniul fizic, însă a-l înțelege în sfera emoțiilor, a relațiilor umane și chiar în cea a propriului nostru caracter este un lucru rar întâlnit și foarte dificil. Și chiar dacă l-am înțelege, e cu atât mai rar și mai greu de a-l accepta și de a trăi în conformitate cu el. De aceea căutăm drumul cel mai scurt, cu gândul de a sări peste etapele vitale pentru a câștiga timp, a evita efortul inerent și a obține totuși rezultatul scontat.

Dar ce se întâmplă când încercăm să scurtcircuităm un proces natural în creșterea și dezvoltarea noastră? Să presupunem că sunteți un tenisman obișnuit și hotărâți să jucați la un nivel superior, pentru a face o impresie mai bună. Care e rezultatul? Oare o gândire pozitivă va fi suficientă pentru a vă permite să intrați în competiție cu un profesionist?

Ce s-ar întâmpla dacă i-ați face pe prietenii dumneavoastră să creadă că știți să cântați la pian ca un concertist când, de fapt, sunteți doar un începător?

Răspunsul este evident. Este cu totul și cu totul imposibil de a viola, de a ignora sau de a scurtcircuita procesul dezvoltării. E împotriva naturii și orice încercare de a scurta drumul aduce după sine, în mod inevitabil, dezamăgirea și frustrarea.

La o scară de zece puncte, dacă mă aflu la nivelul doi — indiferent de domeniul de activitate — și vreau să ajung la nivelul cinci, trebuie să parcurg intervalul spre nivelul trei. "O călătorie de o mie de leghe începe cu primul pas" spune înțelepciunea extrem-orientală, și această călătorie nu poate fi parcursă decât pas cu pas.

Dacă nu-i dai posibilitatea profesorului să cunoască nivelul la care te afli — fie punând o întrebare, fie pur și simplu mărturisindu-ți neștiința — nu vei învăța să progresezi. A ne recunoaște

ignoranţa e adesea primul pas în educarea noastră. Thoreau afirma: "Cum să ne amintim neştiinţa noastră — lucru indispensabil dacă vrem să evoluăm — când neîncetat nu facem apel decât la ceea ce ştim?"

Îmi amintesc cazul a două tinere, fiicele unui prieten, care au venit la mine lăcrimând, plângându-se de duritatea şi lipsa de înţelegere ale tatălui lor. Se fereau să discute cu părinţii, de teama consecinţelor. Şi aveau atâta nevoie de dragostea părintească, de înţelegere, de sprijin şi îndrumare!

Stând de vorbă cu tatăl, am constatat că era conştient de situaţie —, dar numai la nivel intelectual. Admitea că nu-şi putea controla reacţiile, însă refuza net să tragă concluziile şi să recunoască în mod cinstit că, din punct de vedere emoţional, era neevoluat. Şi din orgoliu nu consimţea să facă primul pas pentru a ameliora situaţia.

Pentru a întreţine o relaţie bună — eficientă! — cu soţia, cu soţul, copiii, prietenii sau colaboratorii, trebuie învăţat un lucru: să-i ascultăm — şi asta presupune disciplină emoţională. A-ţi pleca urechea implică răbdare, deschidere şi *dorinţa de a înţelege* — trăsături de caracter *evoluate*. E atât de uşor să reacţionezi spontan, necontrolat, într-o dezlănţuire temperamentală, dând sfaturi "înţelepte"!

Nivelul la care ne aflăm iese îndată în evidenţă când e vorba de tenis, de cântatul la pian, unde nimeni nu se poate preface. Dar e mai puţin vizibil în sfera caracterului şi a afectivităţii. Putem "poza", putem "juca teatru" faţă de un străin sau de un colaborator. Putem simula. Şi facem faţă pentru o vreme — cel puţin în public. Ne putem chiar fura căciula. Eu însă cred că mulţi dintre noi ştiu bine cum sunt de fapt pe dinăuntru; şi cred că mulţi din cei apropiaţi nouă şi cei cu care conlucrăm o ştiu la fel de bine.

Am urmărit deseori, în lumea afacerilor, consecinţele încercării de a scurtcircuita procesul natural al dezvoltării — când conducerea caută să "cumpere" o nouă metodă de mărire a productivităţii, a calităţii, a moralei şi a serviciilor către public — prin discursuri zgomotoase, zâmbete comerciale, intervenţii exterioare sau prin furnizori, achiziţii şi preluări amicale sau silnice. Fără a ţine seamă de climatul creat de aceste manipulări, nu simt cum încrederea scade vertiginos. Când aceste metode dau greş, recurg la alte tehnici promiţătoare ale Eticii Personalităţii — ignorând sau violând principiile naturale şi procesul treptat al dezvoltării ce fundamentează o cultură de înaltă fiabilitate.

Îmi aduc aminte că și eu, în calitate de tată, am încălcat acest principiu cu mulți ani în urmă. Tocmai sosisem asasă în ziua când fetița mea își sărbătorea aniversarea de trei ani, și am găsit-o ghemuită într-un colț al camerei de zi, strângând crispat în brațe toate jucăriile primite și refuzând să-i lase pe ceilalți copii să se joace cu ele. Primul lucru care mi-a sărit în ochi a fost prezența numeroșilor părinți care priveau această scenă de dezlănțuire egoistă. M-am simțit extrem de stânjenit, cu atât mai mult cu cât la vremea aceea țineam un curs despre interrelațiile umane. Și am știut îndată, mai bine zis am simțit, ce așteptau părinții aceia de la mine.

Atmosfera era într-adevăr foarte încărcată — copilașii se înghesuiau în jurul fetiței mele cu mânuțele întinse, vrând să se joace și ei cu jucăriile pe care abia le dăruiserâ, iar copila mea se cantonase într-un refuz încăpățânat. Mi-am spus în gând: "E cazul s-o învăț pe fetiță să împartă ce are cu ceilalți. Îmi este clar și cred cu tărie că valoarea împărțirii este un lucru fundamental.

Am început prin a formula o simplă cerere:

— Drăguța mea, vrei să împarți cu prietenii tăi jucăriile pe care ți le-au dăruit?

— Nu! răspunse ea categoric.

A doua metodă era de a folosi un argument rațional.

— Drăguța mea, dacă înveți să-ți împarți jucăriile cu ei când sunt la tine acasă, atunci când te vei duce tu la ei, o să împartă jucăriile lor cu tine.

Răspunsul veni prompt:

— Nu!

Mă simțeam din ce în ce mai stingherit, deoarece era evident că vorbeam în gol. A treia metodă era mituirea. I-am șoptit:

— Micuța mea, dacă împarți jucăriile cu ei, am o surpriză pentru tine. Îți dau gumă de mestecat.

— Nu vreau gumă! explodă micuța.

Simțeam cum mă cuprinde exasperarea. Într-a patra încercare, am recurs la teamă și la amenințare.

— Dacă nu faci ce-ți spun, ai s-o pățești!

— Nu-mi pasă! strigă. Sunt ale mele. Nu trebuie să le împart cu nimeni!

În cele din urmă am, recurs la forță. Am luat pur și simplu câteva jucării și le-am dat celorlalți copii. "Luați copii, și jucați-vă."

Poate că fetița mea trebuia mai întâi să-și "trăiască" simțul de proprietate înainte de a putea dărui. De fapt, pot eu dărui ceva cu adevărat, mai înainte de a-l poseda? Avea nevoie ca eu, tatăl ei, să posede un nivel mai ridicat de maturitate emoțională, pentru a o ajuta să facă această experiență.

Însă în momentul acela, am acordat mai multă importanţă părerii părinţilor acelora despre mine, decât creşterii şi dezvoltării copilei mele şi relaţiei mele cu ea. M-am mulţumit să consider că am dreptate: ea trebuia să împartă jucăriile cu ceilalţi şi greşea nevrând s-o facă.

Probabil că m-am aşteptat la mai mult din partea ei din simplul motiv că eu, la scara mea, mă aflam pe o treaptă mai joasă. Nu fusesem în stare sau n-am vrut să dau dovadă de *răbdare* sau de *înţelegere*, şi ca atare, m-am aşteptat ca ea să dea *obiecte*. Încercând să-mi compensez deficienţa, am *împrumutat putere* de la poziţia şi autoritatea mea şi am constrâns-o să facă ceea ce vroiam eu să facă.

Însă, a împrumuta putere din altă parte generează slăbiciune. Generează slăbiciune în cel ce împrumută, pentru că întăreşte dependenţa lui de factori externi în rezolvarea problemelor sale. Generează slăbiciune în persoana care se vede obligată să "intre în voie", împiedicând-o să judece independent, împiedicând-o să evolueze şi să se supună deliberat unei discipline interioare. Şi, în ultimă instanţă, coboară calitatea relaţiei. Frica ia locul cooperării, şi cei implicaţi trec pe poziţii defensive şi arbitrare.

Şi ce se întâmplă când sursa de unde se împrumută puterea — fie că e vorba de un statut superior sau de forţă fizică, de poziţie socială, autoritate, acreditări, simboluri de privilegii, reprezentare sau merite din trecut — se schimbă sau dispare?

Dacă aş fi fost mai matur, m-aş fi putut bizui pe propria mea forţă — pe înţelegerea a ceva ce înseamnă a împărţi, pe capacitatea mea de a iubi şi de a fi grijuliu — şi i-aş fi permis fiicei mele fără a o sili, să aleagă, dacă vroia sau nu, să îşi împartă jucăriile cu alţii. Poate că, după încercarea de a argumenta cu ea raţional, ar fi trebuit să atrag atenţia copiilor asupra unui joc interesant, înlăturând presiunea emoţională la care era supusă copila. Am constatat că, îndată ce copiii îşi însuşesc cu adevărat simţul proprietăţii, le vine mai uşor să împartă cu ceilalţi — o fac în mod firesc, cu spontaneitate.

Ce-am învăţat din această experienţă? Sunt momente când trebuie să dai o lecţie, şi momente în care nu e cazul s-o dai. Când contactul uman e tensionat şi aerul încărcat cu emoţii, încercarea de a da lecţii e adesea receptată ca o formă de judecată şi respingere. Rezultatul pare a fi mult mai bun dacă copilul e luat de o parte şi, îndată ce s-a stabilit contactul, se discută calm cu el, ajutându-l să tragă învăţătura cerută de împrejurare. Aş zice că la vremea aceea mi-a lipsit maturitatea emoţională, răbdarea şi stăpînirea de sine necesare pentru a proceda în felul acesta.

Poate că simțul proprietății trebuie însușit în prealabil, pentru ca să se poată ivi un simț real al dăruirii. Poate că mulți dintre cei ce dau în mod mecanic sau refuză să dăruie în cadrul conjugal sau familial n-au avut niciodată prilejul să realizeze ce înseamnă a fi propriul tău stăpîn, a avea conștiința identității tale, a propriei tale valori.

Pentru a-i ajuta cu adevărat pe copiii noștri să crească, ar trebui să așteptăm cu răbdare ca ei să dobândească simțul proprietății și apoi să avem tactul necesar de a-i învăța valoarea dăruirii, oferindu-le propriul nostru exemplu.

FELUL ÎN CARE **VEDEM** PROBLEMA **ESTE** ÎNSĂȘI PROBLEMA

Oamenii se miră văzând ce armonios decurg lucrurile în viața acelor indivizi, acelor familii și organizații care se bazează pe principii solide. Admiră forța și maturitatea personală, admiră unitatea familială, munca în echipă și orice fel de organizări sinergice, suple și adaptabile.

Iar reacția lor imediată e foarte revelatoare a paradigmei lor de fond. "Cum procedați? Ce tehnici folosiți?" Ceea ce spun ei de fapt ar suna așa: "Dați-ne o soluție rapidă ca să ieșim din încurcătură."

Și vor întâlni persoane dispuse să le satisfacă dorința; pentru un timp, abilitatea și diverse metode de același gen vor da rezultate în aparență mulțumitoare. S-ar putea să fie eliminate unele dificultăți, fie ele "cosmetice" sau acute, folosind "aspirină" și "pansamente sociale."

Însă anomalia cronică subiacentă va persista, și în cele din urmă se vor ivi noi simptome acute. Cu cât se recurge mai des la soluții de moment pentru rezolvarea problemelor și necazurilor acute, cu atât condițiile cronice subterane se agravează.

Felul în care privim problema este problema însăși.

Să revenim asupra unei situații critice evocate la începutul acestui capitol și asupra impactului unei mentalități marcate de Etica Personalității.

Am urmat nu mai știu câte cursuri de eficiență managerială. Aștept multe de la angajații mei și fac toate eforturile de a mă purta prietenește, de a-i trata cum se cuvine. Dar nu simt nici o urmă de devotament din partea lor. Am impresia că, dacă aș lipsi o zi, și-ar petrece timpul trăncănind. De ce nu reușesc să le inspir o atitudine independentă și responsabilă? — sau să găsesc alți angajați care să îndeplinească aceste condiții?

Ce spune Etica Personalității? Aș putea lua o hotărâre dramatică — de pildă să aplic măsuri drastice, să tai câteva capete — care i-ar sili pe angajații mei să reconsidere situația și să se mulțumească cu ce au. Sau aș putea găsi vreun program de calificare în problematica motivațiilor, în urma căruia angajații să-și asume responsabilități. Sau aș putea angaja un nou personal mai competent și mai activ.

Dar... s-ar putea ca îndărătul acestui comportament aparent necinstit, oamenii mei să se întrebe dacă le apăr interesele? S-ar putea să se simtă tratați ca niște obiecte mecanice? Să fie ceva adevărat în toate acestea? Dacă stau să mă gîndesc, oare chiar așa îi văd? Nu cumva felul cum îi privesc contează ??

Sunt atâtea și atâtea de făcut! Niciodată nu-mi ajunge timpul. Mă simt opresat și hărțuit — zi de zi, șapte zile pe săptămână. Am participat la nenumărate seminare de management al timpului, am încercat jumătate de duzină de sisteme de planificare. Nu pot spune că nu m-au ajutat într-o anumită măsură, dar tot nu mă simt în stare de a trăi așa cum aș dori, o viață mulțumită, rodnică, împăcată.

Ce-mi spune Etica Personalității? S-ar putea face ceva — încerca o nouă metodă de planificare ori alt seminar care să mă ajute să manevrez situația opresantă cu mai multă eficiență.

Dar... dacă "eficiența" nu este răspunsul cel bun? Oare a face mai multe lucruri într-un timp mai scurt poate aduce vreo ameliorare — sau îmi va accelera reacția față de oamenii și împrejurările care îmi condiționează viața?

Poate că ar trebui să privesc lucrurile mai în profunzime — poate că aș descoperi ce anume îmi influențează felul de a privi timpul, viața mea, firea mea?

Căsnicia mea s-a degradat. Aș minți să spun că ne-am certa sau că ne-am lua de păr. Nu. Dar nu ne mai iubim. Ne-am dus la consultanțe, am încercat unele și altele. Dar, după cât se pare, sentimentele de odinioară nu mai pot fi reînviate.

Ce-mi spune Etica Personalității? Trebuie să existe vreo publicație nouă sau vreun seminar unde lumea își exprimă liber sentimentele — și în felul acesta să-i ajute soției mele să mă înțeleagă mai bine. Sau poate că totu-i inutil, poate să găsesc iubirea pe care o caut altundeva, într-o nouă legătură? Dar... poate că nu soția mea e adevărata problemă? Nu cumva slăbiciunile ei, prin importanța ce le-o acord, mă fac să-mi trăiesc viața în funcție de felul cum sunt tratat? Oare am vreun etalon de măsură, un criteriu după care îmi judec soția, căsnicia, ideea mea despre iubire, și care îmi alimentează nemulțumirea?

Aţi constatat cât de profund afectează paradigmele Eticii Personalităţii felul în care privim problemele şi felul în care încercăm să le rezolvăm?

Chiar dacă îşi dau seama ori nu, mulţi rămân dezamăgiţi de făgăduielile iluzorii ale Eticii Personalităţii. Călătorind prin ţară şi colaborând cu diverse instituţii, constat că directorii ce gândesc pe termen lung sunt pur şi simplu înlăturaţi ca factori decizionali în virtutea unei psihologii vulgare, şi de către oratori "motivaţionali" care n-au nimic altceva de oferit în afară de anecdote amestecate cu platitudini.

Oamenii vor substanţă. Vor o dezvoltare firească. Vor ceva mai mult decât aspirină şi pansamente. Vor să-şi rezolve problemele cronice ascunse şi să-şi îndrepte atenţia asupra principiilor care produc rezultate pe termen lung.

UN NOU NIVEL DE GÂNDIRE

Albert Einstein observa: "Problemele însemnate cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la acelaşi nivel de gândire cu cel în care ne aflam când le-am creat."

Privind în jurul şi înlăuntrul nostru, recunoscând natura problemelor ivite prin felul de viaţă format după considerentele Eticii Personalităţii, ne dăm treptat seama că există probleme adânci, fundamentale, ce nu-şi găsesc soluţia la nivelul superficial în care au apărut.

Avem nevoie de alt nivel, un nivel mai profund de gândire — o paradigmă bazată pe principiile ce descriu corect teritoriul real al existenţei şi al interrelaţiilor umane — pentru a rezolva dificultăţile cu rădăcini mai adânci.

Acest nou nivel de gândire constituie subiectul prezentei lucrări. Este o abordare principială, întemeiată pe însuşirile caracteriale şi pe elementele "dinăuntru - în afară", a eficienţei personale şi interpersonale.

"Dinăuntru - în afară" înseamnă a începe întâi şi întâi cu propria persoană, mai precis cu straturile cele mai *intime* ale eului — cu modelele, cu caracterul şi motivaţiile personale.

Înseamnă *a avea* o căsnicie fericită, *a fi* acel gen de persoană care generează energie pozitivă şi evită energia negativă în loc de a o potenţa. Dacă vreţi *să aveţi* alături de voi un adolescent plăcut, dispus să coopereze, *fiţi* un părinte mai înţelegător, mai empatic, mai consecvent, mai tandru. Dacă vreţi *să aveţi* mai multă libertate, mai multă altitudine în acţiune, *fiţi* mai responsabil, mai îndatoritor;

implicați-vă mai mult dacă sunteți angajatul unei întreprinderi sau instituții. Dacă vreți să vă bucurați de încredere, *fiți* demn de încredere. Dacă vreți să beneficiați de considerație secundară, care rezultă din recunoașterea talentelor, concentrați-vă pe calitatea primară a caracterului.

Abordarea de tip "dinăuntru - în afară" afirmă că reușite intimă precede victoria publică și că a ne promite nouă ceva și a respecta aceste promisiuni precede promisiunile făcute altora și respectarea lor. Afirmă că este inutil să dăm întâietate personalității în dauna caracterului, să încercăm să ameliorăm relațiile cu ceilalți înainte de a ne ameliora pe noi înșine.

"Dinăuntru - în afară" este un proces neîntrerupt de reînnoire, bazat pe legile naturale care guvernează creșterea și progresul uman. E o spirală ascensională a creșterii, ce duce la forme din ce în ce mai înalte de independență responsabilă și de interdependență fertilă.

Am avut prilejul să lucrez cu o sumedenie de oameni — oameni minunați, oameni plini de talente, oameni ce-și doresc din răsputeri să reușească în viață, alții care sunt în căutare și alții răutăcioși. Am lucrat cu oameni de afaceri în posturi de conducere, cu studenți, cu grupări bisericești ori civice, cu familii, cu cupluri maritale. Și în cadrul acestei vaste experiențe n-am întâlnit niciodată soluții de durată a problemelor sau mulțumire și succese persistente care să fi rezultat din procesul invers celui precedent, și anume "din afară - înăuntru".

Ce am văzut rezultând din paradigma "din afară - înăuntru" sunt oameni nefericiți care se simt victimizați și imobilizați, concentrați asupra slăbiciunilor celorlalți și asupra împrejurărilor, pe care le învinuiesc de propria lor stagnare. Am văzut căsnicii nefericite în care fiecare partener așteaptă ca celălalt să se schimbe, în care fiecare denunță "păcatele" celuilalt. Am văzut conflicte în managementul muncii, unde oamenii își irosesc timpul și cheltuiesc imense cantități de energie în căutarea unei legislații care să-i constrângă pe oameni să acționeze *ca și cum* ar exista o bază de încredere.

Unii membri ai familiei noastre au trăit în regiunile cele mai "fierbinți" ale pământului — Africa de Sud, Israel, Irlanda — și cred că permanența conflictelor în aceste zone provine din paradigma socială prevalentă "Din afară — Înăuntru." Fiecare din grupările implicate e convinsă că motivele se află "acolo, afară"și că dacă ei (adică ceilalți) s-ar "schimba" sau pur și simplu ar "dispărea", problema s-ar rezolva de la sine.

"Dinăuntru - în afară" presupune o mutație dramatică de paradigmă pentru cei mai mulți dintre noi, mai cu seamă datorită puternicelor condiționări și a popularității Eticii Personalității.

Însă din propria mea experiență — atât celei personale, cât și lucrului cu mii de persoane — și din atenta examinare a succesului individual și social de-a lungul istoriei, sunt convins că multe dintre principiile incorporate în Cele 7 Deprinderi se află înscrise în adâncimile eului nostru, în conștiința noastră și în bunul nostru simț. Pentru a le identifica, a le dezvolta și a le folosi în momentele grele ale vieții, trebuie să ne schimbăm felul de a gândi, să operăm o mutație de paradigmă spre un alt nivel, mai profund, acela de tip "dinăuntru - în afară".

Pe măsură ce încercăm să înțelegem și să integrăm aceste principii în viața noastră, sunt convins că vom descoperi și redescoperi adevărul exprimat de T.S. Eliot:

Trebuie să explorăm fără încetare, iar la capătul explorărilor noastre vom ajunge în punctul de unde am pornit și vom cunoaște locul pentru întâia oară.

4.

4.

Şapte deprinderi: o vedere de ansamblu

Suntem ceea ce facem în mod repetat
De aceea măiestria nu este un act, ci o deprindere.

ARISTOTEL

Caracterul nostru e întemeiat pe un complex de deprinderi. Cunoaşteţi zicala: "Semeni un gând, culegi o faptă; semeni o faptă, culegi un obicei; semeni un obicei, culegi un caracter; semeni un caracter, culegi un destin."

Deprinderile sunt factori foarte activi în viaţa noastră. Structuri permanente de cele mai multe ori inconştiente, ele ne exprimă în mod constant, zi de zi, caracterul, şi tot ele ne determină eficienţa sau ineficienţa.

Horace Mann, marele educator, susţinea: «Obiceiurile seamănă cu o frânghie. În fiecare zi mai ţesem şi răsucim câte un fir, şi curând frânghia nu mai poate fi ruptă. Personal, nu sunt de acord cu ultima parte a afirmaţiei. Ştiu că deprinderile pot fi"des-făcute".»

Deprinderile pot fi învăţate şi dezvăţate. Dar tot atât de bine ştiu că-i o treabă care nu se face cu una, cu două. Presupune un întreg proces şi o imensă, profundă consacrare.

Cei care au urmărit călătoria spaţială a lui APOLLO 11 au rămas uluiţi văzându-i pe primii oameni păşind pe lună şi întorcându-se pe pământ. Superlative precum "fantastic" şi "incredibil" păreau nepotrivite pentru a descrie emoţia acelor zile. Dar pentru a ajunge acolo, au trebuit să se rupă, să se smulgă — în toată puterea cuvântului — de covârşitoarea forţă de atracţie a pământului. În primele câteva minute ale decolării a fost nevoie de mai multă energie pentru parcurgerea primelor mile, decât s-a consumat ulterior pe o traiectorie de jumătate de milion de mile.

Obiceiurile, şi ele, au o covârşitoare forţă de gravitate — mai mare decât îşi închipuie mulţi dintre noi sau decât sunt dispuşi să accepte. A contraria tendinţe adânc înrădăcinate cum sunt

amânarea, nerăbdarea, criticismul sau egoismul — care încalcă principiile de bază ale eficienţei umane — implică mai mult decât un simplu efort de voinţă sau câteva schimbări minore în existenţa noastră. "Decolarea" cere un imens efort, însă odată ce ne-am smuls din atracţia gravitaţională, libertatea noastră dobândeşte o dimensiune cu totul nouă!

Asemeni oricărei forţe ale naturii, forţa gravitaţională poate lucra pentru sau împotriva noastră. Ea poate imprima unor deprinderi o direcţie opusă celei dorite de noi. Însă această forţă gravitaţională asigură coeziunea lumii, menţine planetele pe orbită şi ordinea în univers. E o forţă uriaşă. Dacă ştim s-o folosim pe cea activă în deprinderile noastre, am putea crea coeziunea şi ordinea necesare pentru a introduce eficienţa în vieţile noastre.

DEFINIŢII

Pentru scopurile noastre, vom defini deprinderea ca locul geometric al cunoaşterii, abilităţii şi dorinţei.

Cunoaşterea e paradigma teoretică, acel *ce-i de făcut* şi *de ce*. Abilitatea este *cum se face* ceea ce e de făcut. Iar dorinţa este motivaţia, *impulsul de a face*. Sunt necesare toate aceste trei elemente pentru a crea o deprindere în vieţile noastre.

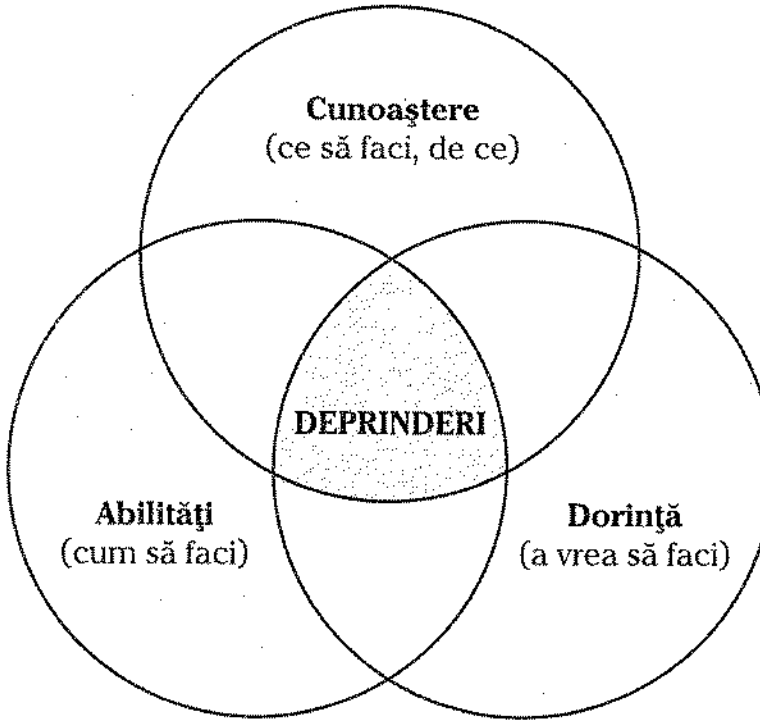
Pot fi lipsit de eficienţă în raporturile cu colaboratorii mei, cu soţia sau cu copii, deoarece le spun ce gândesc, dar nu ştiu să-i ascult pe ei cu atenţie.

Dacă nu sunt interesat de principiile care guvernează raporturile umane, s-ar putea *să nici nu ştiu că nu ştiu* să-i ascult.

Dar chiar dacă aş şti, s-ar putea să nu am priceperea cuvenită. S-ar putea să n-am idee *cum* să ascult, şi a şti cum să ascult nu este încă de-ajuns. Trebuie să şi *vreau* să ascult, să am această dorinţă pentru ca să poată deveni un obicei. A crea o deprindere implică un efort şi un travaliu în toate aceste trei dimensiuni.

Schimbarea *a fi/ a avea* e un proces ascensional — *a fi* modificând permanent felul de *a vedea*, pe măsură ce urcăm pe spirala ascendentă a creşterii.

Lucrând asupra modului nostru de cunoaştere, a priceperii şi dorinţelor noastre, ne croim drumul spre nivelurile superioare de eficienţă personală şi interpersonală, renunţând la vechile paradigme care, vreme de ani de zile, ne-au dat iluzia unei pseudo-securităţi.



DEPRINDERI EFICIENTE

Principii şi tipare de comportament interiorizate

Procesul e uneori dureros. E o schimbare care se cere motivată de scopuri mai înalte, care ne cere să subordonăm dorinţele de moment dorinţelor de durată. Însă acest proces aduce după sine, în ultimă instanţă, "obiectul şi scopul existenţei noastre": fericirea. Fericirea poate fi definită, cel puţin în parte, ca rodul dorinţei şi capacităţii de a sacrifica ceea ce vrem *acum* în favoarea a ceea ce vrem *în final*.

CONTINUUMUL MATURIZĂRII

Cele 7 DEPRINDERI (sau Eficienţa în 7 Trepte) nu sunt un set de reţete psihologice distincte sau disparate. Armonios acordate cu

legile naturale ale creşterii, permit o dezvoltare în etape integratoare a eficienţei personale şi interpersonale, un demers progresiv, printr-un Continuum de Maturizare, de la *dependenţă* la *independenţă*, şi de la independenţă la *interdependenţă*.

Cu toţii ne începem viaţa într-o totală *dependenţă* de alţii, îngrijiţi, îndrumaţi şi sprijiniţi de alţii. În lipsa acestei îngrijiri, n-am putea supravieţui mai mult de câteva ceasuri sau cel mult câteva zile.

Apoi, treptat, în cursul lunilor şi anilor următori, devenim din ce în ce mai independenţi — fizic, mental, afectiv şi financiar — până când, în cele din urmă, încrezători în propriile puteri, ne îngrijim singuri de noi şi ne simţim capabili de iniţiative.

Pe măsură ce ne maturizăm, devenim din ce în ce mai conştienţi că totul, în natură, este interdependent, că există un sistem ecologic care guvernează natura, inclusiv societatea. Mai descoperim faptul că aspiraţiile şi ambiţiile noastre sunt strâns legate de ceilalţi — că şi viaţa omenească e dominată de fenomenul interdependenţei.

Creşterea de la vârsta infantilă la cea adultă se produce în conformitate cu legile naturale. Iar creşterea are multe dimensiuni. A ajunge, de pildă, la deplina maturitate fizică nu implică maturizarea concomitentă a sentimentelor sau a intelectului. Pe de altă parte, dependenţa fizică a unei persoane nu înseamnă că e imatură din punct de vedere mental sau emoţional.

În cadrul continuum-ului maturizării, *dependenţa* este paradigma lui TU — TU ai grijă de mine, Tu trebuie să te zbaţi pentru mine, Tu n-ai reuşit, Tu eşti de vină.

Independenţa este paradigma lui EU — EU pot, EU sunt responsabil, EU mă încred în forţele mele; EU pot opta.

Interdependenţa este paradigma lui NOI — NOI putem, NOI cooperăm, NOI ne putem uni talentele şi competenţele şi crea laolaltă un lucru de amploare.

Pentru a obţine ceea ce îşi doresc, persoanele dependente au nevoie de alţii. Cele independente obţin ceea ce îşi doresc prin propriile lor eforturi. Cele interdependente îşi unesc eforturile pentru a-şi mări şansele de succes.

Dacă aş fi dependent din punct de vedere fizic — paralizat, handicapat sau cu mişcările limitate într-un fel sau altul — aş avea nevoie de ajutorul tău. Dacă aş fi dependent din punct de vedere afectiv, sentimentul propriei mele valori şi al securităţii mele ar depinde de părerea ce o ai despre mine. Dacă ţi-aş displăcea, efectul ar putea fi devastator. Dacă aş fi dependent din punct de

vedere intelectual, m-aș baza pe tine ca să gândești în locul meu, să reflectezi asupra tuturor problemelor vieții mele.

Dacă aș fi independent, fizic, mi-aș vedea nestingherit de activitățile mele. Independența mentală mi-ar permite să gândesc "cu capul meu", să mă mișc fără dificultate de la un nivel de abstractizare la altul. Aș putea gândi creativ și analitic, mi-aș putea organiza și exprima gândurile în mod inteligibil și variat. Dacă aș fi independent în sfera sentimentelor, n-aș avea nevoie de confirmări exterioare; le-aș găsi în mine însumi. Aș fi propriul meu stăpân. Iar siguranța, încrederea în mine nu ar fluctua în funcție de simpatia ce mi se acordă sau de felul în care sunt tratat.

E ușor de constatat că independența presupune un grad mai înalt de maturitate decât dependența. Independența este o realizare majoră a sinelui, în sine și pentru sine. Dar nici independența nu este o valoare supremă.

Cu toate acestea, paradigma socială curentă o exaltă. Este scopul mărturisit al multor oameni și al unor numeroase mișcări sociale. Cea mai mare parte a literaturii despre auto-educație ridică independența pe un piedestal, sugerând că munca în echipă, comunicarea și cooperarea ar fi valori minore.

E drept că accentul pus pe independență trebuie înțeles ca o reacție față de numeroasele forme de dependență la care suntem expuși — de faptul că alții ne controlează, ne definesc, se folosesc de noi și ne manipulează.

Rareori sau greșit înțeles, conceptul interdependenței pare să aibă, pentru unii oameni, un iz de independență. De aceea întâlnim persoane care —prea adesea din motive de pur egoism — își abandonează căsnicia, își părăsesc copiii, se leapădă de tot felul de responsabilități sociale, totul în numele independenței.

Reacții de genul: "a-și rupe lanțurile", "a se emancipa", "a se afirma" sau "a-și vedea singur de treabă" relevă deseori dependențe mult mai profunde ce nu pot fi curmate, deoarece sunt mai curând interioare decât exterioare — dependențe cum ar fi aceea de a lăsa slăbiciunile sau deficiențele altora să ne ruineze viața sentimentală sau de a ne simți victimizați de oameni și împrejurări asupra cărora nu putem interveni.

Firește că sunt cazuri în care împrejurările se cer modificate. Însă problema dependenței este o chestiune de maturitate personală și are prea puțin de-a face cu împrejurările. Imaturitatea și dependența pot persista chiar în circumstanțe favorabile.

Adevărata independență de caracter ne permite să acționăm, în loc să fim supuși acțiunilor altora. Ne eliberează de dependența față

de împrejurări şi de ceilalţi — o emancipare demnă de a fi dorită şi realizată.

Dar nici ea nu este scopul final al unei vieţi împlinite.

O gândire care să fie numai independentă nu e adecvată unei realităţi guvernate de principiul interdependenţei. Persoane independente, insuficient de mature pentru a gândi şi acţiona interdependent, nu sunt apte de a fi leaderi sau membrii unei echipe. Ei nu pornesc de la paradigma interdependenţei, indispensabilă, pentru a avea succes în mariaj, în viaţa familială sau în oricare altă formă de organizaţie.

Viaţa este prin natura ei o reţea de interdependenţe. Încercarea de a realiza o eficienţă maximă pe calea independenţei seamănă cu încercarea de a juca tenis cu o crosă de golf — un instrument neadecvat.

Interdependenţa e un concept care presupune o viziune mult mai matură, mai evoluată. Dacă din punct de vedere fizic trăiesc într-o perspectivă interdependentă, sunt încrezător în puterile mele, sunt performant, dar îmi dau perfect seama că randamentul va fi mult mai mare dacă, în loc de a lucra singur, voi conlucra cu cineva. Dacă îmi trăiesc viaţa afectivă din aceeaşi perspectivă a interdependenţei, mă voi simţi echilibrat, sigur pe mine, însă voi simţi şi nevoia imperioasă de a iubi, de a mă dărui, de a fi iubit de ceilalţi. Iar dacă trăiesc din această perspectivă şi la nivel intelectual, îmi va fi limpede că nu mă pot lipsi de inteligenţa celorlalţi pentru a o completa şi cultiva pe a mea.

O persoană care a înţeles valoarea interdependenţei poate trăi o viaţă comunitară profundă, plină de sens. Este o opţiune pe care n-o pot face decât oamenii cu adevărat independenţi. Cei dependenţi nu au puterea de a opta pentru ea. Nu au caracterul suficient de evoluat, nu îşi aparţin îndeajuns.

De aceea DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 din capitolele următoare tratează despre stăpânirea de sine. Ele permit trecerea de la o atitudine de dependenţă la una de independenţă. Sunt "Reuşitele intime", esenţa evoluţiei caracterului. *Reuşitele intime preced reuşitele publice.* Procesul nu poate fi inversat, după cum nu se poate recolta înainte de a fi semănat. E fenomenul "dinăuntru — în afară".

Numai cucerindu-vă independenţa puteţi pune temelia unei interdependenţe efective. Veţi fi creat atunci baza caracterială de la care puteţi porni pentru a repurta "Reuşitele publice" ale muncii în echipă, ale cooperării şi comunicării conform DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6, mai orientate către Personalitate.

Aceasta nu înseamnă că trebuie să vă însuşiţi perfect DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 înainte de a trece la DEPRINDERILE 4, 5 şi 6. Însă

înţelegând ordinea succesiunii, vă veţi organiza mai uşor progresia — n-aş dori să credeţi că vă sugerez să vă izolaţi câţiva ani în şir pentru a vă însuşi DEPRINDERILE 1, 2 şi 3!

Trăind într-o lume a interdependenţelor, sunteţi puşi în situaţia de a vă raporta la ea zi de zi. Însă problemele *acute* ale acestei lumi pot pune în umbră anumite deficienţe caracteriale *cronice*... Înţelegerea faptului că felul vostru de *a fi* — ceea ce sunteţi — influenţează orice relaţie interdependentă vă va ajuta să vă gradaţi eforturile, treaptă cu treaptă, în armonie cu legile firesti ale creşterii.

DEPRINDEREA 7 este deprinderea reînnoirii — o reînnoire periodică, echilibrată, a celor patru dimensiuni care stau la baza vieţii. Ea circumscrie şi incorporează toate celelalte deprinderi. Este deprinderea unei evoluţii continue, care creează spirala ascendentă a creşterii, ridicându-vă spre noi niveluri de înţelegere şi trăire ale celorlalte deprinderi, pe măsură ce le întâlniţi pe planuri succesive, din ce în ce mai înalte.

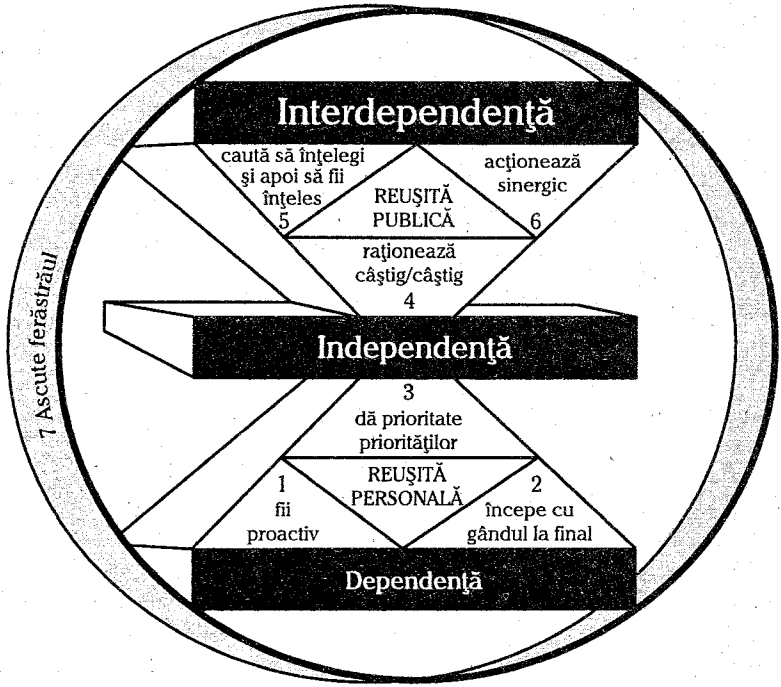
Diagrama de pe pagina următoare este reprezentarea vizuală a succesiunii şi întrepătrunderii celor 7 DEPRINDERI — şi va fi folosită de-a lungul întregului volum pe măsură ce vom explora relaţia secvenţială a deprinderilor, în sinergia lor — felul cum se remodelează reciproc, prin interrelaţionare, amplificându-şi valoarea. Fiecare concept sau deprindere va fi definit în amănunt odată cu prezentarea lui.

DEFINIŢIA EFICIENŢEI

Cele 7 DEPRINDERI sunt deprinderi ale *eficienţei*. Bazate pe principii dau cele mai bune rezultate posibile pe termen lung. Devin fundamentul caracterului, creează un nucleu generator de "hărţi" corecte, din care individul poate extrage soluţii operaţionale, folosi la maximum ocaziile favorabile, învăţa şi integra continuu alte principii, într-o altă spirală ascensională de creştere.

Sunt deprinderi ale eficienţei, pentru că se bazează pe o paradigmă consonantă cu o lege naturală, cu un principiu pe care l-am denumit ECHILIBRUL P/CP — de care se lovesc foarte mulţi oameni. Acest principiu poate fi lesne înţeles dacă ne reamintim fabula lui Esop cu găina şi ouăle de aur.

E povestea unui ţăran care, într-o bună zi, descoperă în cuibul găinii sale preferate un strălucitor ou de aur. Mai întâi crede că-i o farsă sau ceva asemănător. Îi vine să-l arunce, apoi se răzgândeşte, şi se duce în târg să-l preţuiască.



PARADIGMA CELOR 7 DEPRINDERI

Oul e din aur curat! Ţăranului nu-i vine să creadă că Dumnezeu i-a pus mâna în cap! E şi mai uimit, mai neîncrezător când a doua zi lucrul se repetă. Zi de zi, îndată ce deschide ochii, se repede la cuib şi găseşte alt ou de aur. Devine putred de bogat; lucrul pare prea frumos pentru a fi adevărat!

Dar odată cu averea îi cresc şi lăcomia, şi nerăbdarea. I se pare vremea prea lungă să aştepte oul în fiecare zi, şi se hotăreşte să taie găina, să le ia pe toate dintr-o dată. Dar când o spintecă nu găseşte nimic. Nici urmă de ouă de aur! — de-acum înainte, s-a sfârşit cu ele. Cine să le mai facă?

Mi se pare că fabula implică o lege naturală — definiţia fundamentală a eficienţei. Majoritatea oamenilor privesc eficienţa prin prisma paradigmei găinii cu ouăle de aur: cu cât produci mai mult, cu cât eşti mai activ, cu atât eşti mai eficient.

Însă, aşa cum reiese din poveste, eficienţa reală depinde de două lucruri: ce anume se produce (ouăle de aur) şi bunul de valoare sau capacitatea de a produce (găina).

Dacă adopţi o formulă de viaţă ce dă întâietate ouălor de aur, fără a ţine seamă de găină, vei fi curând lipsit de bunul de valoare care produce ouăle de aur. Pe de altă parte, dacă te concentrezi numai pe găină, neurmărind ouăle de aur, la puţină vreme nu vei mai avea mijloacele de a te hrăni nici pe tine, nici găina.

Eficienţa rezultă dintr-un echilibru — ceea ce eu numesc ECHILIBRU P/CP (producţie — capacitate de producţie).

TREI FELURI DE BUNURI DE VALOARE

Mă refer la trei feluri de bunuri de valoare: cele fizice, cele financiare şi cele umane. Să le analizăm pe rând.

Acum câţiva ani, am achiziţionat un bun de valoare de ordin fizic: o maşină de tuns iarbă. Am folosit-o fără să mă sinchisesc de întreţinerea ei. Maşina a funcţionat perfect vreme de două anotimpuri, după care a dat semne de deteriorare. Când am încercat s-o pun la punct, reparând-o şi reascuţind-o mi-am dat seama că randamentul motorului scăzuse la jumătate. Practic nu mai avea nici o valoare.

Dacă aş fi investit în CP (capacitatea de producţie), adică aş fi menajat şi întreţinut maşina, m-aş fi bucurat în continuare de P(produs), adică de peluza tunsă. În cazul de faţă, a trebuit să cheltui mult mai mult timp şi mai mulţi bani decât îngrijindu-mă de întreţinerea ei. Lipsă de eficienţă!

În căutarea beneficiilor sau rezultatelor pe termen scurt, ne ruinăm adesea *un bun fizic valoros* — un automobil, un calculator, o maşină de spălat sau de uscat —, corpul sau ambientul nostru. Păstrând echilibrul între P(producător) şi CP (capacitatea de producţie) vom constata o uriaşă diferenţă în folosirea eficientă a bunurilor fizice.

Impactul e la fel de mare asupra folosirii eficiente a *bunurilor financiare*. Confuzia între capital şi dobânzi este foarte frecventă. Oare aţi atacat vreodată capitalul pentru a vă ameliora standardul de viaţă — pentru a obţine cât mai multe ouă de aur? Un capital în scădere îşi pierde capacitatea de a produce dobânzi sau venituri. Şi se tot micşorează până când nu mai poate satisface nici măcar *necesităţile de bază*.

Dar în domeniul financiar bunul cel mai de preţ este propria noastră capacitate de a câştiga. Dacă nu investim permanent în îmbunătăţirea capacităţii noastre de a produce, ne limităm în mod considerabil posibilităţile de opţiune. Suntem prizonierii situaţiei

prezente, temându-ne de părerea patronului sau a societăţii despre noi; iar economic ne aflăm pe poziţii de dependenţă şi defensivă. Lipsă de eficienţă!

În sfera umanului, ECHILIBRUL P/CP este la fel de fundamental — şi infinit mai important, căci bunurile fizice şi cele financiare *se află în mâini umane.*

Când doi parteneri maritali sunt mai preocupaţi de a-şi însuşi ouăle de aur — beneficiile căsniciei — decât de a-şi proteja relaţia care le generează, devin nepăsători, nechibzuiţi, egoişti, neglijând acele mărunte gesturi de tandreţe şi curtoazie, atât de importante într-o relaţie profundă. Încep să se manipuleze reciproc, să-şi vadă numai de propriile interese, să se justifice, să caute motive şi dovezi pentru a-l culpabiliza pe celălalt.

Iubirea, spontaneitatea, plenitudinea, tandreţea se alterează. Găina se îmbolnăveşte văzând cu ochii.

Dar relaţia părinte-copil? Copiii mici sunt dependenţi la culme şi extrem de vulnerabili. E atât de uşor pentru un părinte să neglijeze aspectul CP — autodisciplina, calitatea comunicării, menţinerea unui contact armonios, ascultatul! E atât de uşor să profiţi de avantajul de a fi părinte — de a manipula, de a obţine ceea ce vrei *aşa cum vrei tu* — imediat! Eşti mai mare, eşti mai priceput, *ai dreptate!* De ce să le spui numai ce au de făcut? Dacă e necesar, de ce să nu ţipi la ei, să-i intimidezi, să insişti în felul tău?

Sau îi poţi răsfăţa. Poţi opta pentru oul de aur al popularităţii, să le intri în voie, să-i laşi să-şi facă de cap. Şi atunci vor creşte lipsiţi de simţul normelor şi al "comenzii sociale", fără nici un imbold interior pentru a se autodisciplina şi a deveni responsabili.

Fie că aţi ales una sau alta din aceste două căi — cea autoritară sau cea permisivă — aveţi mentalitatea oului de aur. Vreţi să vă impuneţi voinţa sau să fiţi agreaţi. Dar ce se întâmplă între timp cu găina? Peste câţiva ani, ce simţ al responsabilităţii, ce autodisciplină, ce încredere în putinţa de a opta cu discernământ sau de a realiza ceva important va avea copilul? Şi cum va arăta relaţia voastră cu el? Când va ajunge la vârsta critică a adolescenţei, la crizele de identitate, oare va şti — din propria lui experienţă cu dv. - condamna, că ţineţi cu adevărat la el ca persoană, că poate avea încredere în dv., indiferent de situaţie? Oare relaţia mutuală va fi suficient de trainică pentru a permite un contact profund, o comunicare autentică, ce l-ar putea ajuta?

Să presupunem că doriţi ca fiica dv. să aibă o cameră curată şi ordonată — aceasta reprezentând P, producţia, oul de aur. Să mai

presupunem că doriți ca ea să fie cea care face curat — adică CP, capacitatea de producție. Fiica dv. este găina, bunul de valoare, care face oul de aur.

Dacă ați realizat ECHILIBRUL P/CP, ea va face curat în odaie cu plăcere, fără să fie nevoie să-i reamintiți. Ea și-a asumat obligațiile, și e suficient de disciplinată pentru a le respecta. Fiica dv. este găina, bunul de preț care face oul de aur.

Însă dacă paradigma dv. este P, producția, - faptul de avea o odaie curată și ordonată - s-ar putea să fie nevoie s-o cicăliți, poate chiar să vă răstiți la ea, s-o amenințați sau să țipați — în dorința de a obține oul de aur, subminați sănătatea și bunăstarea găinii...

Aș dori să vă relatez o experiență de tip PC pe care am avut-o cu una dintre fiicele mele. Făceam planul pentru un program în doi, așa cum fac regulat și cu o deosebită plăcere cu fiecare dintre copiii mei. Am descoperit că anticiparea acestui program comun ne face tot atâta plăcere cât efectuarea lui.

Așa că m-am apropiat de fetiță și i-am spus:

— Dulceața mea, astă seară e rândul tău. Ce-ai vrea să faci?

— Ei tăticule, e okay! replică ea.

— Nu, nu! Spune! i-am cerut. Ce ți-ar plăcea să faci?

— Știi, îmi spuse la insistența mea, ceea ce vreau eu nu-ți place ție.

— Nu, fata mea, am spus cu seriozitate. Am să fac ce vrei tu. Indiferent de ce ai de gând.

— Vreau să mă duc să văd *Războiul stelelor*, răspunse. Dar știu că ție nu-ți place. Te-am văzut adormind în timp ce-l priveai. Nu-ți plac filmele astea fantastice. Lasă, tăticule, e okay!

— Nu, dulceața mea, dacă asta vrei, asta am să vreau și eu.

— Tăticule, nu-ți bate capul cu mine. Nu trebuie neapărat să ne ținem de program. Dar știi de ce nu-ți place *Războiul stelelor?* Pentru că nu înțelegi filosofia și exercițiile lui Jedi Knight.

— Ce? Cum?

— Știi ce predai tu, nu-i așa, tăticule? Ei bine, sunt aceleași lucruri ca în exercițiile lui Jedi Knight.

— Chiar așa? Atunci haide la *Războiul stelelor!*

Zis și făcut. Ședea lângă mine și-mi explica paradigma. Am devenit elevul ei, învățam de la ea. Era fascinant! Începeam să privesc prin prisma unei noi paradigme felul în care filosofia pe care se întemeia disciplina lui Jedi Knight ieșea la iveală în diversele împrejurări.

N-a fost o experiență tip P planificată; a fost rodul întâmplător al unei investiții de tip CP. Ne-a apropiat și mai mult unul de altul.

Dar ne-am bucurat şi de ouăle de aur în măsura în care găina — calitatea relaţiei noastre — a fost şi ea alimentată.

CP ORGANIZATORIC

Unul dintre aspectele de imensă valoare ale oricărui principiu corect este validitatea şi aplicabilitatea lui într-o mare diversitate de împrejurări. În cursul acestei lucrări, aş vrea să vă împărtăşesc câteva metode care aplică aceste principii în cadre organizatorice, inclusiv în cel familial şi cel individual.

Dacă nişte angajaţi nu respectă ECHILIBRUL P/CP, când folosesc bunurile fizice în cadrul unei întreprinderi, ei scad eficienţa organizatorică şi deseori lasă celorlalţi o găină muribundă.

De pildă, o persoană care răspunde de un bun fizic, cum ar fi un aparataj, doreşte să facă o impresie cât mai bună şefilor ei ierarhici. Să presupunem că societatea respectivă se află în plin stadiu de dezvoltare, şi promovările se fac rapid. Aşa că persoana în cauză activează producţia la niveluri optime — fără regim economic de funcţionare, fără condiţii de întreţinere. Maşinile funcţionează zi şi noapte. Producţia e fenomenală, costurile reduse, profiturile astronomice. Într-un timp record individul e avansat în funcţie. Ouăle de aur!

Să presupunem însă că îi succedaţi în postul acela. Moşteniţi o găină foarte bolnavă — maşini care, la vremea aceasta, sunt într-un stadiu înaintat de uzură. Sunteţi nevoit să faceţi investiţii importante, introducând regimul economic de funcţionare şi cheltuieli de întreţinere. Costurile urcă vertiginos, profiturile scad. Şi cine plăteşte oalele sparte pentru pierderea ouălor de aur? Dumneavoastră! Predecesorul dv. a ruinat bunul de valoare, însă sistemul contabil nu are în evidenţă decât rata de producţie, costurile şi profitul.

ECHILIBRUL P/CP are o importanţă şi mai deosebită când e aplicat la bunurile umane ale unei organizaţii: clienţii şi personalul.

Ştiam un restaurant unde se servea o tocană de midii fantastică; în fiecare zi, la vremea prânzului, clientela se înghesuia, umplându-l până la refuz. După un timp a fost vândut, şi noul proprietar nu s-a gândit decât la ouăle de aur — s-a decis să subţieze tocana! Vreme de o lună, cu costurile reduse şi venituri constante, profiturile au urcat brusc. Însă încetul cu încetul clienţii s-au rărit, au început să dispară. Îşi pierduseră încrederea, şi afacerea s-a dus de râpă.

Proprietarul a încercat cu disperare să o reabiliteze, însă îşi neglijase clienţii, le violentase încrederea pierzând un atu: loialitatea faţă de consumator. Adio ouă de aur!

În alte organizaţii se vorbeşte întruna despre client şi se neglijează cu totul cei care tratează cu clientul: personalul. Principiul CP presupune să vă purtaţi cu personalul exact în felul în care aţi dori să se poarte ei cu cei mai buni dintre clienţii dv.

Poţi cumpăra mâna cuiva, dar nu-i poţi cumpăra inima! Inima lui este acolo unde e entuziasmul şi probitatea lui. Îi poţi cumpăra cuiva spatele — pentru pavăză —, dar nu-i poţi cumpăra creierul. Acolo sunt creativitatea, talentul, ingeniozitatea lui.

A folosi principiul CP înseamnă a-ţi trata personalul ca pe nişte voluntari — oare nu-ţi tratezi şi clienţii ca pe nişte voluntari? Vin de bună voie, nu?

Aşa şi personalul: îşi oferă voluntar ceea ce are mai bun: inima şi mintea.

Mă aflam cândva într-un grup, când cineva a întrebat: "Cum pot fi struniţi funcţionarii leneşi şi incompetenţi?" Un ins a răspuns: "Aruncând cu grenade!" Câţiva au aplaudat; le plăcuse acest management tip macho, o procedură dirijistă gen: "îndrepţi sau debarci".

Altcineva din grup a întrebat: "Dar bucăţile, cine le adună?"

— Nu există bucăţi.

— Bine. Şi atunci de ce nu procedezi la fel şi cu clienţii? replică celălalt.

Le spui răspicat: dacă n-aveţi de gând să cumpăraţi, luaţi-o din loc!

— Nu pot face asta cu clienţii, veni brusc răspunsul.

— Dar atunci de ce s-o faci cu oamenii tăi?

— Pentru că sunt angajaţi.

— Aha! Ia spune-mi, te rog, cum se poartă angajaţii tăi? Sunt de încredere? Dau randament? Cum e fluctuaţia de personal?

— Îţi arde de glumă! Unde mai găseşti oameni de nădejde în zilele noastre? Fluctuaţia-i mare, absenteismul la loc de cinste. Azi, nimănui nu-i mai pasă de nimeni.

A te centra pe ouăle de aur — această atitudine, această paradigmă — nu e de natură să apeleze la marile energii conţinute în inima şi mintea celuilalt.

Eficienţa rezidă în echilibru. O centrare excesivă pe producţie duce la o sănătate şubrezită, la uzura prematură a aparatajului, la epuizarea conturilor bancare, la ruperea relaţiilor. O prea mare

centrare asupra Capacităţii de Producţie seamănă cu o persoană care aleargă 4-5 ore pe zi, lăudându-se cu cei zece ani în plus de viaţă câştigaţi în felul acesta, fără a-şi da seama că îi consumă tocmai prin alergare. Sau cu o persoană care studiază, urmează iarăşi şi iarăşi diverse cursuri fără a produce nimic, trăind din ouăle de aur ale altora — sindromul eternului student.

A menţine un echilibru între producţie şi capacitatea de a produce, echilibrul dintre oul de aur (producţia) şi sănătatea şi bunăstarea găinii (capacitatea de producţie), cere judecată şi discernământ. Sunt de părere că este esenţa însăşi a eficienţei. Menţine un echilibru între termenul scurt şi termenul lung. Menţine un echilibru între a opta pentru studii şi a plăti preţul acestor studii. Menţine echilibrul între dorinţa de a avea o cameră curată şi a crea o relaţie prin care copilul să simtă impulsul interior de a face această treabă cu plăcere, neconstrâns, fără a fi supravegheat.

E un principiu pe care-l puteţi verifica în viaţa dv. când ardeţi feştila la ambele capete, cu gândul la cât mai multe ouă de aur, şi vă stoarceţi puterile până la epuizare sau îmbolnăvire; sau când, dimpotrivă, după un somn sănătos de o noapte, vă treziţi odihniţi, apţi pentru o activitate fructuoasă de o zi întreagă.

Îl puteţi verifica ori de câte ori încercaţi să vă impuneţi punctul de vedere şi simţiţi cum, în relaţia dv., se instalează un gol; sau când dimpotrivă, după ce v-aţi străduit să investiţi într-o relaţie, constataţi că dorinţa şi capacitatea de a lucra împreună, de a comunica, au crescut în mod considerabil.

Repet: ECHILIBRUL P/CP îmi apare ca esenţa însăşi a eficienţei. E confirmat în orice domeniu al vieţii. Putem acţiona cu sau împotriva lui, dar de existat, există. E un far. Este definiţia şi paradigma eficienţei pe care se bazează cele 7 DEPRINDERI studiate în această carte.

CUM SĂ FOLOSIŢI ACEASTĂ CARTE

Înainte de a începe exerciţiile cu cele 7 DEPRINDERI ale Eficienţei, v-aş sugera două schimbări de paradigmă. Vă vor fi de mare folos în asimilarea materialului prezentat.

În primul rând, v-aş recomanda de a nu "privi" acest material ca pe o carte care se citeşte o singură dată şi pe urmă se aşază în raft.

Dacă vreţi, o puteţi citi o dată din scoarţă în scoarţă, pentru a vă face o idee de ansamblu. Însă cartea e gândită în aşa fel încât ea

să vă însoțească pas cu pas în procesul de neîntreruptă transformare și creștere. Progresia e organizată sistematic, cu sugestii de aplicare la sfârșitul fiecărei deprinderi; după lectură, vă veți putea concentra asupra fiecăreia în parte, studiind-o și exersând-o.

Pe măsură ce înaintați spre nivelurile mai adânci de înțelegere și aplicare, vă puteți reîntoarce din timp în timp la principiile implicate în fiecare deprindere; exersându-le veți constata cum se extinde capacitatea de asimilare.

În al doilea rând, v-aș sugera să vă schimbați paradigma de implicare în acest material, din aceea de ucenic în cea de învățător. Însușiți-vă o perspectivă de tipul "dinăuntru - în afară" și citiți cu gândul de a discuta cu altcineva ceea ce învățați în decurs de 48 ore.

Dacă ați fi știut, de pildă, că veți avea de predat materialul despre Principiul Echilibrării P/CP cuiva în următoarele 48 ore, oare nu l-ați fi parcurs într-altfel? Încercați s-o faceți acum citind ultima secțiune a acestui capitol. Citiți-o ca și cum ați vrea s-o aplicați azi sau mâine soției sau copilului dv., unui asociat în afaceri sau unui prieten, cât timp o aveți încă proaspătă în minte — și rețineți diferența de asimilare, atât la nivel intelectual, cât și la cel emoțional.

Vă garantez că dacă abordați materialul din fiecare capitol ce urmează în felul acesta, nu numai că vi se va tipări mai bine în minte, — dar veți constata că orizontul dv. se lărgește, înțelegerea e mai cuprinzătoare, mai profundă, iar dorința de a pune materialul în aplicare crește văzând cu ochii.

Mai mult, împărtășind sincer și fără rezerve ceea ce învățați cu persoanele apropiate veți vedea că etichetele negative cu care v-au marcat ceilalți sau felul neamical în care vă percep, tind să dispară. Cei pe care îi veți iniția vă vor vedea în altă lumină, ca pe o persoană dornică de transformare și de evoluție, și se vor simți înclinați să vă sprijine, să vă încurajeze în eforturile dv. — poate chiar alăturându-se lor — pentru a integra cele 7 DEPRINDERI în viața cea de toate zilele.

LA CE VĂ PUTEȚI AȘTEPTA

În ultimă analiză, așa cum observa Marilyn Ferguson, "nimeni nu poate convinge pe altul să se schimbe. Fiecare dintre noi stă de pază la o ușă a transformării — care nu poate fi deschisă decât pe dinăuntru. Nu putem deschide ușa altuia nici prin argumente raționale, nici prin seducție sentimentală."

Dacă aţi hotărît în mod deliberat să vă deschideţi "uşa transformării" pentru a înţelege temeinic şi a experimenta principiile întrupate în Cele 7 DEPRINDERI, vă pot asigura în toată liniştea că vi se vor întâmpla o mulţime de lucruri plăcute.

Întâi şi întâi, creşterea dv. va fi *evolutivă* —, însă efectul va fi net *revoluţionar*. Nu vi se pare că numai Principiul Echilibrării P/CP, dacă este trăit plenar, ar putea transforma radical multe persoane şi colective?

Efectul net al deschiderii acelei "uşi a transformării" către primele 3 DEPRINDERI — deprinderile Reuşitei Intime — se va manifesta printr-o creştere substanţială a încrederii în sine. Veţi începe să cunoaşteţi mai bine, într-un mod mai semnificativ, firea dv., valorile cele mai intime şi unicitatea contribuţiei dv. — ceea ce numai dv. puteţi dărui, crea sau valorifica. Pe măsură ce vă veţi trăi valorile şi vă va creşte simţul identităţii şi integrităţii, stăpânirea de sine, autonomia interioară, veţi cunoaşte o bucurie neştiută până atunci şi un sentiment de împăcare şi de linişte. Nu veţi mai depinde de opinia altora, nici nu vă veţi mai defini comparându-vă cu ceilalţi — vă veţi auto-defini. În încrederea pe care o veţi avea în dv. "a avea sau nu dreptate" va juca un rol minor.

O istorie a situaţiei: veţi descoperi că pe măsură ce luaţi mai puţin în seamă felul cum gândesc alţii despre dv., vă va preocupa mai mult felul în care ei gândesc despre ei înşişi şi despre lumea lor, inclusiv despre relaţia cu dv. Nu vă veţi mai întemeia viaţa sentimentală pe slăbiciunile sau deficienţele celorlalţi. Încă ceva: automodelarea vi se părea din ce în ce mai uşoară şi mai dezirabilă, descoperind că undeva, în adâncul intimităţii dv., există ceva ce, prin esenţă, e statornic, neschimbător...

Deschizându-vă spre următoarele trei deprinderi — deprinderile Reuşitei Publice — veţi resimţi şi veţi da frâu liber dorinţei de a ameliora şi reînnoda legături importante care, între timp, se deterioraseră, sau chiar încetaseră. Natura relaţiilor dumneavoastră se va îmbunătăţi vădit — se vor adânci, devenind mai trainice, mai creative, lăsând loc unui nou spirit de iniţiativă şi inventivitate.

DEPRINDEREA 7 — dacă o veţi introiecta până în adânc — va reînnoi primele 6, vă va emancipa radical; vă veţi simţi cu adevărat independent şi capabil de o reală interdependenţă. Vă va ajuta mereu să vă încărcaţi bateriile.

Indiferent în ce situaţie vă aflaţi în prezent, vă asigur că *nu sunteţi unul şi acelaşi cu deprinderile dv.* Puteţi oricând înlocui vechile modele de comportament, care vă condamnau la eşec, cu

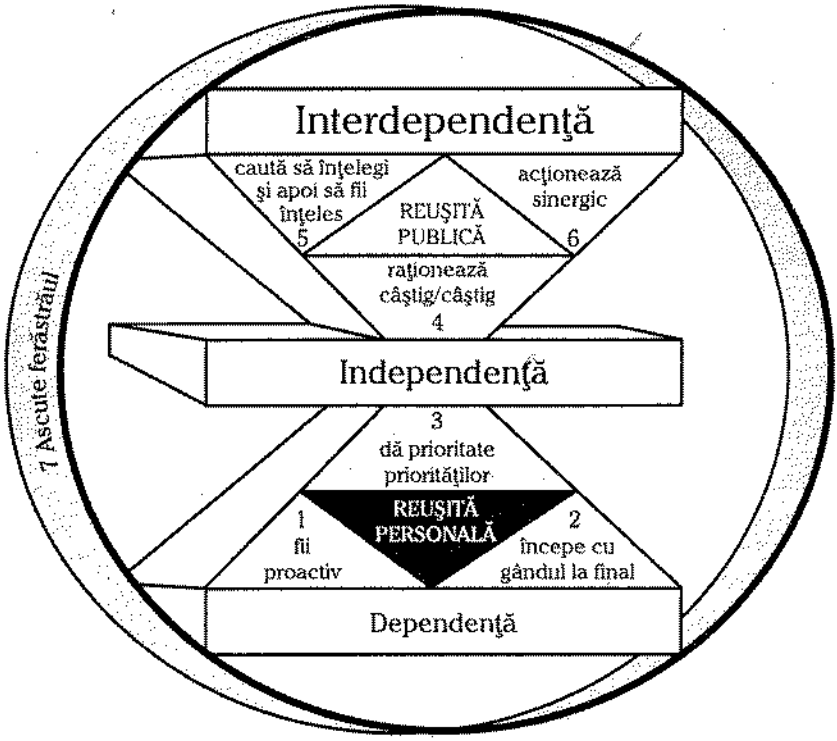
modele noi, cu noi deprinderi ale eficienţei, ale mulţumirii, ale unui nou tip de relaţie bazat pe încredere mutuală.

Vă îndemn cu cea mai sinceră solicitudine să deschideţi "uşa transformării" şi a creşterii studiind aceste deprinderi. Nu vă impacientaţi, aveţi răbdare cu dv. A te naşte pe tine însuţi e o treabă delicată; calci pe pământ sfânt. Însă nu există o investiţie mai grandioasă.

Fireşte că nu veţi reuşi cât ai bate din palme. Operaţia nu este rapidă. Dar vă asigur că veţi resimţi curând nişte efecte binefăcătoare şi câteva rezultate imediate care vă vor încuraja. După formula lui Thomas Paine: "Ceea ce obţinem prea uşor are preţul uşurătăţii. Numai ceea ce e scump dă valoare oricărui lucru. Numai Dumnezeu ştie cum să preţuim bunurile noastre la modul cuvenit!"

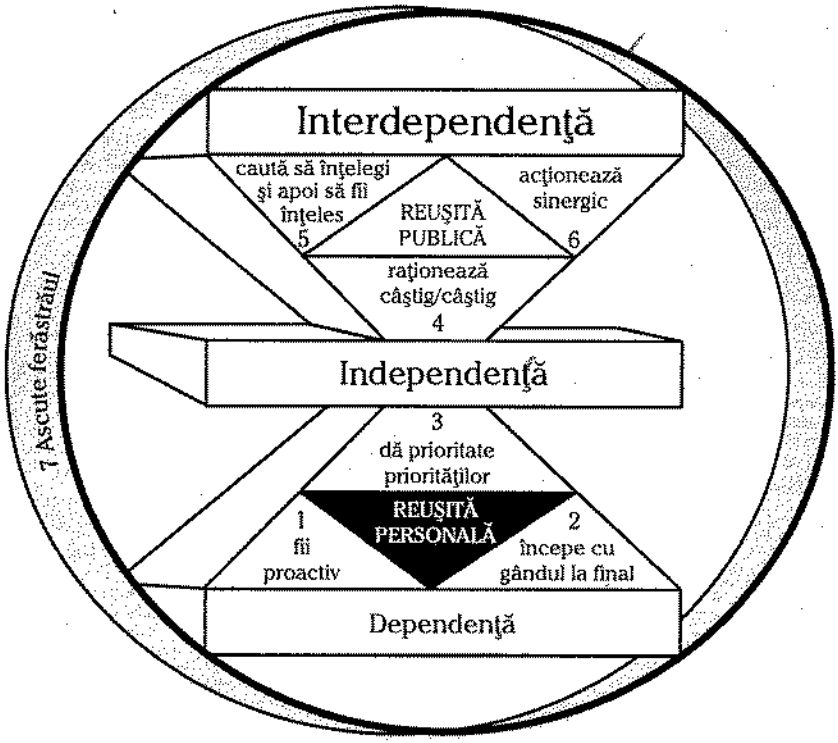
PARTEA a II-a

REUŞITA PERSONALĂ

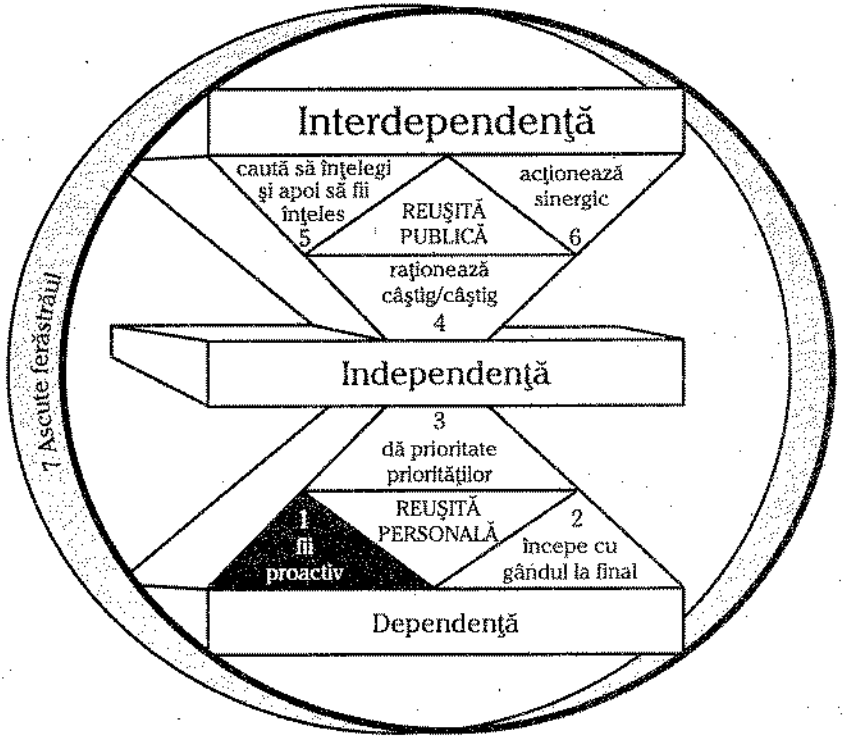


PARTEA a II-a

REUŞITA PERSONALĂ



Deprinderea 1
Fiţi proactivi



Principiile viziunii personale

> Nu cunosc un fapt mai încurajator decât incontestabila abilitate a omului de a-şi făuri o viaţă mai elevată prin propriile străduinţe.
>
> *HENRY DAVID THOREAU*

Citind această carte vă rog să încercaţi să vă desprindeţi de dv. Încercaţi să vă proiectaţi conştiinţa sus, într-un colţ al camerei şi, cu ochii minţii, să vă priviţi de-acolo citind. Vă puteţi observa ca şi cum aţi fi altă persoană?

Acum încercaţi altceva. Gândiţi-vă la dispoziţia în care sunteţi acum. O puteţi caracteriza? Ce simţiţi? Cum v-aţi descrie starea actuală?

Acum, vreme de un minut, gândiţi-vă la modul cum lucrează mintea dv. E mobilă — e alertă? Vă daţi seama că ezitaţi între a face acest exerciţiu şi a cântări ce anume urmăreşte?

Ceea ce aţi făcut în această clipă este un fenomen strict uman. Nici un animal nu dispune de această facultate. O numim "conştientizare" sau capacitatea de a gândi procesul însuşi al gândirii. Din acest motiv omul poate domina lumea, poate progresa simţitor din generaţie în generaţie.

De aceea putem evalua experienţele altora şi învăţa de pe urma lor, precum şi din propriile noastre trăiri. De aceea avem posibilitatea de a ne însuşi, de a învăţa deprinderi, şi de a le dezvăţa.

Nu suntem una cu ceea ce simţim. Nu suntem una cu stările noastre de spirit. Nu suntem una nici cu gândurile noastre. Însuşi faptul că putem gândi aceste lucruri ne distanţează de noi şi de lumea animală. Facultatea de a conştientiza ne îngăduie să stăm deoparte şi să examinăm chiar modul în care ne "vedem" pe noi — pe paradigma eului nostru, paradigmă fundamentală a eficienţei: ea ne afectează nu numai atitudinile şi comportamentul, ci şi felul în care îi percepem pe ceilalţi. Ea devine "harta" după care citim natura umanităţii.

Fapt este că, până ce nu luăm în considerare felul în care ne vedem pe noi (şi pe ceilalţi) nu vom putea înţelege felul în care ceilalţi *se văd* pe ei înşişi şi lumea lor, nici felul în care *se simt* pe ei şi lumea lor. Fiind inconştienţi de această stare de fapt, ne vom proiecta — fără ştirea noastră — propriile noastre intenţii asupra comportamentului lor — şi ne vom crede "obiectivi"...

Acest fenomen ne limitează considerabil potenţialul personal şi capacitatea de a crea legături cu ceilalţi. Cum dispunem însă de acea facultate strict umană de a conştientiza, ne putem examina paradigmele pentru a determina măsura în care sunt întemeiate pe realităţi sau principii ori condiţionări şi circumstanţe.

OGLINDA SOCIALĂ

Dacă imaginea pe care o avem despre noi înşine provine din oglinda socială — din paradigma socială curentă sau din opiniile, percepţiile sau paradigmele personale ale celor care ne înconjoară — viziunea despre noi seamănă cu reflecţia distorsionată din sala de oglinzi deformante de la bâlci.

"Nu eşti niciodată punctual!"

"De ce nu eşti în stare să faci ordine în jurul tău?"

"Eşti un boem!"

"Mănânci ca un porc!"

"Ce tot spui! Nu cred că ai câştigat!"

"E atât de simplu! Cum de nu înţelegi?"

Aceste păreri sunt incoerente şi disproporţionate. De cele mai multe ori sunt proiecţii mai curând decât oglindiri — proiecţii ale grijilor şi deficienţelor caracteriale ale persoanelor "inductive" şi mai puţin reflecţii corecte ale felului nostru de a fi.

Reflectarea paradigmei sociale curente exprimă faptul că suntem în foarte mare măsură determinaţi de condiţionările la care am fost expuşi şi de condiţiile de viaţă. Pentru că am înţeles puterea covârşitoare a condiţionării asupra vieţilor noastre, a spune că suntem *determinaţi* de ea, că n-o putem influenţa în nici un fel, va da o cu totul altă înfăţişare "hărţii" noastre.

În realitate, există trei hărţi sociale — trei teorii ale determinismului, de largă circulaţie — fie independente, fie combinate între ele — care explică natura umană.

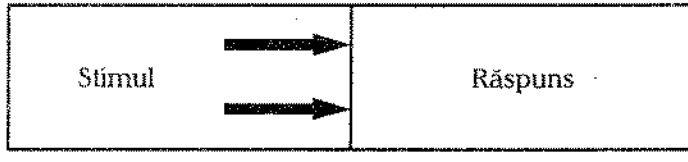
Determinismul genetic afirmă în esenţă că de la bunici ţi se trage. De aceea eşti atât de temperamental! Bunicii tăi erau violenţi şi asta s-a înscris în codul tău genetic. Trece din generaţii în generaţii, şi tu

i-ai moştenit. Mai mult, eşti irlandez, şi irlandezii au violenţa în sânge!

Determinismul fizic afirmă în esenţă că de la părinţi ţi se trage. Educaţia, trăirile din mica copilărie ţi-au modelat tendinţele şi structura caracterului. Acesta este motivul pentru care ţi-e teamă să stai în fruntea unui grup. E felul în care te-au crescut părinţii. Te simţi teribil de vinovat când faci o greşeală, deoarece îţi "aminteşti" undeva, adânc înăuntrul tău, de scenariul emoţional din vremea când erai extrem de vulnerabil, fraged şi dependent. Îţi "aminteşti" emoţia pedepsei, respingerea, comparaţia care s-a făcut între tine şi altcineva, când n-ai fost la înălţimea aşteptărilor.

Determinismul mediului ambiant afirmă în esenţă că de la patronul tău ţi se trage. Sau de la soţie, de la adolescentul neastâmpărat, de la situaţia economică sau de la politica naţională. Ceva sau cineva din mediul tău este răspunzător de situaţia ta.

Fiecare dintre aceste "hărţi" se bazează pe teoria STIMUL/RĂSPUNS, care ne trimite cu gândul la experienţele lui Pavlov de condiţionare a câinilor. Ideea care îi stă la bază e că suntem condiţionaţi să răspundem într-un fel anume la un anume stimul.



Întrebarea e : cât de corect şi de funcţional descriu aceste hărţi determinante teritoriul? Cât de exact reflectă aceste oglinzi adevărata natură umană? Oare nu devin prognoze care se autoconfirmă? Au ele la bază nişte principii pe care să le putem verifica în propria noastră fiinţă?

ÎNTRE STIMUL ŞI RĂSPUNS

Ca răspuns la toate aceste întrebări, îngăduiţi-mi să vă relatez o poveste — povestea catalizatoare a lui Victor Frankl.

Frankl era un determinist crescut în tradiţia psihologiei freudiene, care postulează că tot ce ţi se întâmplă în copilărie îţi modelează caracterul şi personalitatea şi, de fapt, îţi guvernează

întreaga viaţă. Limitele şi parametrii vieţii tale sunt fixaţi o dată pentru totdeauna şi nu prea îţi stă în putere să le modifici.

Frankl era psihiatru şi evreu. A fost închis în lagărele naziste ale morţii, unde a trăit situaţii atât de cutremurătoare, încât decenţa ne împiedică să le relatăm. Părinţii, fratele şi soţia sa au murit în lagăre sau au fost trimişi la gazare. În afara unei surori, toţi membrii familiei au pierit. Frankl însuşi a fost torturat şi a suferit cumplite înjosiri, neştiind de la un moment la altul dacă va lua calea crematoriului sau dacă va fi printre cei "salvaţi" care cărau cadavre sau încărcau cenuşa celor arşi.

Într-o zi, când se afla gol şi singur într-o celulă, a simţit mijindu-i în conştiinţă ceva ce mai târziu a numit "ultima dintre libertăţile umane" — o libertate pe care călăii naziști nu i-o puteau lua. Puteau să-l ţină sub zăvoare, să-i maltrateze trupul după voia lor, însă Victor Frankl însuşi era o fiinţă conştientă care putea privi ca un observator evenimentele în care era implicat. Identitatea sa fundamentală era intactă. Putea hotărî în forul său interior dacă toate aceste evenimente aveau să-l afecteze — ori nu. Între ceea ce i se întâmpla — stimulul — şi răspunsul său se afla *libertatea* sa, puterea de a alege acest răspuns.

În aceste împrejurări inimaginabil de degradante, Frankl a făcut uz de înzestrarea umană a conştientizării — şi a descoperit principiul fundamental al naturii umane: *între stimul şi răspuns — în acest interstiţiu — se află libertatea omului de a opta.*

Libertatea opţiunii implică şi acele înzestrări care ne acordă unicitate printre celelalte fiinţe vii: în afara *conştientizării*, avem *imaginaţie* — acea abilitate de a *crea* în mintea noastră dincolo de realitatea prezentă; mai avem *conştiinţa morală* — un simţ, adânc înrădăcinat în fiinţa noastră, al binelui şi al răului, al principiilor care ne guvernează comportamentul. Mai avem şi *o voinţă autonomă* — facultatea de a acţiona conform conştiinţei noastre, liberi de orice altă influenţă.

Nici chiar cele mai inteligente animale nu au aceste însuşiri. Pentru a folosi o metaforă din sfera computerelor, aş zice că sunt programate de instinct şi/sau de instruire. Pot fi instruite să fie responsabile, dar nu-şi pot asuma responsabilitatea acelei instruiri; cu alte cuvinte, nu o pot dirija. Nu pot schimba programarea. Nu o pot nici conştientiza.

Dar din cauza înzestrării noastre strict umane, ne putem autoprograma, putem concepe noi paradigme total distincte de instruirea instinctelor noastre. Acesta este motivul pentru care

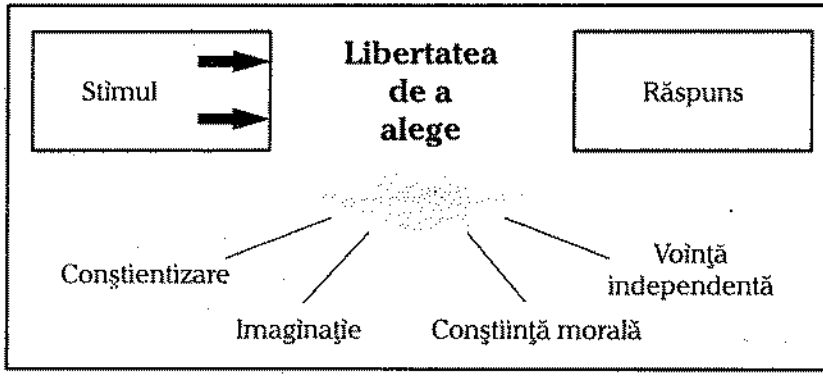
capacităţile animalului sunt relativ limitate, iar ale omului aproape nelimitate. Însă dacă trăim ca nişte animale, mânaţi numai de instincte, determinaţi de condiţionările la care am fost supuşi, de condiţiile de viaţă şi de moarte colective, ne vom pune singuri limite.

Paradigma deterministă provine iniţial din studiul animalelor — şobolani, porumbei, câini — şi al oamenilor nevropaţi ori psihotici. Ea poate satisface criteriile unor cercetări, pentru că pare măsurabilă şi previzibilă, însă istoria omenirii şi propria noastră conştiinţă ne spun că această "hartă" nu descrie nicidecum teritoriul!

Însuşirile noastre specific umane ne înalţă mult deasupra lumii animale. Exerciţiul şi dezvoltarea acestor însuşiri ne permit să ne actualizăm potenţialul specific uman. *Între stimul şi răspuns se află cea mai mare dintre puterile noastre — libertatea opţiunii.*

DEFINIŢIA PROACTIVITĂŢII

Punând în lumină principiul fundamental al naturii umane, Frankl a descris cu acurateţe o hartă personală, din care a extras şi dezvoltat deprinderea de bază ce caracterizează persoanele cu eficienţă maximală în orice domeniu: deprinderea *proactivităţii*.



MODEL PROACTIV

În vreme ce termenul *proactivitate* s-a încetăţenit în literatura managerială, nu-l veţi găsi în multe dicţionare. Denotă ceva mai mult decât *a lua iniţiative. Exprimă faptul că, în calitatea noastră de fiinţe umane, suntem răspunzători de vieţile noastre.* Comportamenul

nostru e o funcţie a hotărârilor noastre şi nu a condiţiilor de viaţă. Suntem în stare să dăm prioritate valorilor înaintea sentimentelor. Suntem în stare de a lua iniţiative şi de a ne asuma responsabilităţi.

Fiţi atenţi la cuvântul *responsabilitate* — "răspuns—abilitate" — abilitatea de a alege răspunsul. Persoanele *proactive* îşi asumă această responsabilitate. Nu învinuiesc împrejurările, condiţiile sau condiţionările suferite pentru a-şi justifica comportamentul. Se poartă conform unei opţiuni conştiente, bazate pe valori, şi nu pe condiţii supuse unor criterii afective.

Suntem făcuţi pentru a fi *proactivi*. Şi dacă vieţile noastre sunt determinate de condiţionări şi de circumstanţe, aceasta se datorează faptului că, fie deliberat, fie din inadvertenţă, am *ales* să ne lăsăm dirijaţi de ele.

Şi această alegere ne face să fim *reactivi*. Persoanele reactive trăiesc sub influenţa ambianţei lor fizice. Dacă vremea e bună, se simt bine. Dacă e rea, se resimt — îşi schimbă atitudinea, le scade randamentul. Persoanele *proactive* îşi poartă vremea cu ele; fie că plouă, fie că e senin, dispoziţia lor rămâne aceeaşi. Criteriul lor e valoarea; şi dacă ea le cere să producă ceva de calitate, starea meteorologică nu mai intră în discuţie.

Persoanele *reactive* sunt afectate de ambianţa socială, de "vremea socială". Dacă sunt tratate cu consideraţie, se simt bine; dacă nu, trec pe poziţii de defensivă sau de protejare. Viaţa lor emoţională depinde exclusiv de comportamentul celorlalţi, se lasă puternic influenţate de slăbiciunile acestora.

Capacitatea de a subordona o pulsiune unei valori caracterizează persoana proactivă. În vreme ce persoanele reactive se lasă conduse de impulsuri şi de sentimente, de împrejurări, de mediul în care trăiesc, persoanele proactive sunt conduse de valori — valori gândite cu grijă, selectate şi introiectate.

Persoanele proactive sunt şi ele influenţate de stimuli externi, fizici, sociali sau psihologici; însă răspunsul lor — conştient sau inconştient — la aceşti stimuli este o opţiune, un răspuns întemeiat pe criteriul valoric.

"Nimeni nu vă poate leza fără consimţământul vostru." Am citat-o pe Eleanor Roosevelt. Sau în cuvintele lui Gandhi: "Ei nu ne pot lua demnitatea noastră, dacă nu le-o dăm noi." Nu ceea ce ni se întâmplă ne lezează, ci consimţământul nostru de a ne lăsa lezaţi de acele întâmplări.

Faptul nu-i uşor de acceptat în plan emoţional — mai cu seamă dacă ani de zile ne-am justificat starea mizerabilă dând vina pe

împrejurări sau pe comportamentul altcuiva. Însă până ce o persoană nu poate afirma cinstit şi cu seriozitate: "Sunt ceea ce sunt astăzi datorită opţiunilor făcute ieri", acea persoană nu poate spune: "Optez pentru altceva."

Într-o zi, pe când mă aflam la Sacramento ţinând o conferinţă despre proactivitate, o femeie s-a ridicat brusc din mijlocul auditoriului şi a început să vorbească agitat. Asistenţa era foarte numeroasă şi când lumea s-a întors s-o privească, femeia şi-a dat dintr-o dată seama de situaţie, s-a simţit stânjenită şi s-a reaşezat pe scaun. Însă părea să se reţină cu greu, şi se adresă cu animaţie persoanelor din jurul ei. Părea extrem de fericită.

Aşteptam cu nerăbdare o pauză pentru a afla ce se întâmplase. Îndată ce a fost anunţată, m-am dus la ea şi am întrebat-o dacă e dispusă să-mi comunice ceva.

"Nici nu puteţi bănui ce mi s-a întâmplat!" exclamă. "Sunt infirmieră şi acum îngrijesc un bolnav — om mai ticălos şi mai ingrat nici că se poate! Nu-i chip să-l mulţumeşti. N-am parte de nici o vorbă bună, de nici un cuvânt de mulţumire; abia dacă mă ia în seamă. Mă cicăleşte întruna, îmi caută nod în papură la tot pasul. Mi-a nenorocit viaţa — şi mărturisesc că-mi vărs focul în familie. Celelalte infirmiere simt la fel ca mine — mai mai că ne rugăm să moară odată!

Şi dv. aveţi obrazul să staţi aici, în faţa noastră şi să afirmaţi că nimic nu-mi poate face rău fără voia mea, şi că eu am ales să mă simt nenorocită — cum să cred aşa ceva?

Dar am stat şi m-am gândit: Oare chiar aşa să fie? Aş putea oare eu să-mi aleg alt răspuns? Să simt altfel? Mi-am dat seama că pot — şi am înghiţit hapul cel amar! Da, din vina mea mă simţeam aşa nenorocită! — Şi dintr-o dată, am simţit că pot să nu mă mai las în voia toanelor altuia! Şi-atunci am sărit în sus — de parcă mi s-ar fi dat drumul din închisoare. Îmi venea să strig în gura mare: "Sunt liberă! Am ieşit din închisoare. Nu mă mai las mânuită ca o paiaţă!"

Nu ceea ce ni se întâmplă ne contrariază ori ne lezează, ci răspunsul pe care-l dăm evenimentelor. Bineînţeles că putem fi lezaţi fizic ori economic, putem avea necazuri. Însă caracterul nostru, identitatea noastră profundă n-are cum să fie lezată. De fapt, cele mai grele experienţe pot deveni probe cruciale care ne călesc caracterul, eliberează forţe latente şi disponibilităţi de a înfrunta viitorul — şi de a-i inspira şi pe alţii de a proceda la fel.

Frankl este unul dintre cei mulţi care au fost în stare să facă experienţa libertăţii interioare în împrejurările cele mai cumplite,

însufleţindu-i şi pe alţii. Relatările autobiografice ale prizonierilor de război din Vietnam aduc mărturii suplimentare despre extraordinara putere a acestei libertăţi interioare de a transforma individul şi când e trăită cu răspundere, de-a schimba mediul închisorii şi ridica moralul prizonierilor — ieri şi azi.

Cu toţii am întâlnit persoane aflate în situaţii extrem de grele — o boală incurabilă, un grav handicap fizic — care îşi păstrau un minunat echilibru sufletesc. Cât de adânc ne-a emoţionat integritatea lor!

Nimic nu impresionează mai puternic, mai durabil, decât conştiinţa că cineva a putut depăşi suferinţa, a putut depăşi împrejurări cumplite, întruchipând şi exprimând valori înălţătoare — adevărata nobleţe a vieţii!

Una dintre cele mai impresionante perioade ale vieţii pe care Sandra şi cu mine am trăit-o au fost cei patru ani petrecuţi alături de o prietenă intimă, Carol — care se stingea încet în urma unui cancer. Fusese una dintre domnişoarele de onoare ale Sandrei şi cea mai apropiată prietenă a ei timp de 25 ani.

În ultimele faze ale bolii, Sandra stătea la căpătâiul ei şi o ajuta să-şi scrie povestea vieţii. Se întoarcea din aceste prelungi şi dureroase întrevederi aproape transfigurată de admiraţie pentru curajul şi dorinţa prietenei sale de a lăsa mesaje scrise către copiii ei, destinate diferitelor etape ale vieţii lor.

Carol lua puţine analgezice, ca să-şi păstreze mintea intactă. Dicta în şoaptă pe un casetofon sau direct Sandrei care lua notiţe. Carol era atât de proactivă, atât de curajoasă, atât de caldă şi participativă, încât crease în jurul ei o atmosferă neînchipuit de înălţătoare.

N-am să uit niciodată ce am resimţit uitându-mă în ochii Carolei o zi înainte de a se stinge. Dincolo de abisul agoniei, citeam în ei o extraordinară demnitate, o viaţă plină de dăruire, de iubire dezinteresată, de devotament şi adâncă înţelegere pentru ceilalţi — un suflet de o minunată nobleţe!

De-a lungul anilor, am întrebat pe unii sau pe alţii dacă au avut prilejul să asiste la ultimele zile sau clipe ale unei persoane cu aceeaşi atitudine magnifică a Carolei — să iradieze până în ultimul moment iubire, compasiune, dăruire, devotament. În general, cam o pătrime din cei întrebaţi mi-au răspuns afirmativ. Întrebam apoi câţi dintre ei nu vor uita niciodată acei oameni — câţi dintre ei au fost atât de impresionaţi, încât au simţit că ceva se schimbă în sufletul lor, cel puţin pentru un timp — şi aceleaşi persoane au răspuns afirmativ.

Victor Frankl susținea că există trei valori centrale în viață: cea existențială sau ceea ce ni se întâmplă; cea creativă sau contribuția noastră în lume; și cea a atitudinii sau răspunsul pe care-l dăm evenimentelor din viața noastră, mai ales în situații-limită, cum ar fi faza terminală a unei boli incurabile.

Propria mea experiență confirmă accentul pus de Frankl pe ceea ce consideră a fi cea mai elevată dintre cele trei valori și anume *atitudinea* — în sensul paradigmatic al schimbării cadrului de referință. Cu alte cuvinte, lucrul cel mai important este felul cum răspundem solicitărilor sau provocărilor vieții.

De cele mai multe ori, împrejurările critice sunt cele care provoacă mutații de paradigmă, determinând o privire cu totul nouă asupra existenței, asupra propriei persoane, aspura relațiilor noastre cu ceilalți și o altă înțelegere a ceea ce viața cere de la noi. Cu cât orizontul e mai larg, cu atât atitudinea e mai elevată, radiind benefic asupra tuturor celor din jur.

A LUA INIȚIATIVA

Stă în firea umană să acționeze, mai puțin să se supună acțiunii din afară. Faptul acesta ne îngăduie să optăm, să ne alegem răspunsul după împrejurare; mai mult, ne împuternicește să *creăm* împrejurări, să determinăm anumite situații.

A lua o inițiativă nu înseamnă a forța nota, a hărțui sau a fi agresiv. Înseamnă asumarea responsabilității de a crea situații.

De-a lungul anilor m-am sfătuit frecvent cu consultanții doritori de slujbe mai renumerative, sugerându-le de a da dovadă de mai multă inițiativă: de a-și testa aptitudinile și sferele de interes, de a studia departamentele sau chiar problematica institutelor sau întreprinderilor vizate și apoi de a elabora un program eficient, din care să rezulte modul în care ar putea fi de folos respectivei organizații. E ceea ce se numește "a vinde soluții", o paradigmă-cheie a succesului în afaceri.

În general, majoritatea oamenilor înțeleg că o asemenea abordare le mărește considerabil șansele de a găsi o slujbă sau de a fi promovați în activitatea depusă. Alții sunt incapabili de a întreprinde demersurile necesare, de a lua inițiativa demarării.

"Nu știu de unde și cum să fac rost de testele de interes și aptitudini".

"De unde să știu cum se studiază departamentele și problemele de organizare? Nimeni nu-mi dă o mână de ajutor!"

"N-am nici cea mai vagă idee de cum se face o prezentare!"

Mulţi aşteaptă să le pice totul din senin sau alţii să le poarte de grijă. Cei ce reuşesc să-şi găsească o slujbă bună sunt persoanele proactive — cele care oferă soluţii, şi nu constituie ele însele o problemă; cele care prind din zbor momentul oportun pentru a lua o iniţiativă pornită din principii corecte — şi-şi cuceresc locul râvnit.

Ori de câte ori un membru al familiei, chiar dintre copiii mai mici, ia o atitudine neajutorată, aşteptând ca cineva să intervină sau să-i dea mură în gură, îi spunem: "Foloseşte-ţi R-ul şi I-ul!" (Resursele inteligenţei şi Iniţiativa). Şi deseori, chiar înainte să deschidem gura, îi auzim răspunzându-şi singuri: "Ştiu, ştiu, R-ul şi I-ul!"

A-i îndemna pe oameni la responsabilitate nu înseamnă a-i înjosi; dimpotrivă, e o poziţie afirmativă. Proactivitatea este înscrisă în natura umană şi, cu toate că "muşchii proactivi" par amorţiţi, ei există. Dacă respectăm natura proactivă a celorlalţi, le oferim cel puţin o reflecţie clară, nedistorsionată din oglinda socială. Bineînţeles că trebuie să ţinem seamă de nivelul de maturitate individuală. Nu ne putem aştepta la o cooperare creativă din partea unor persoane care sunt încă foarte dependente pe latura afectivă. Putem însă pune accentul pe fondul naturii lor, îl putem scoate în evidenţă, creând o atmosferă propice; ea va putea contribui la creşterea încrederii în propriile lor puteri şi-i va ajuta să descearnă oportunităţile pentru a-şi rezolva problemele.

A ACŢIONA SAU A FI SUPUS ACŢIUNILOR DIN AFARĂ

Deosebirea dintre oamenii cu spirit de iniţiativă şi cei lipsiţi de el este identică cu cea dintre ziuă şi noapte. Nu mă refer la o diferenţă de eficienţă de 25-50%; nu. Vorbesc de un plus de 5000% de diferenţă, mai cu seamă dacă persoanele în cauză sunt ingenioase şi sensibile la calitatea prezenţei celorlalţi.

E nevoie de spirit de iniţiativă pentru a crea Echilibrul între Producţie şi Capacitatea de Producţie (P/CP) a eficienţei în viaţa dv. E nevoie de spirit de iniţiativă pentru a cultiva Cele 7 Deprinderi. Studiind celelalte 6 Deprinderi, veţi constata că fiecare dintre ele depinde de dezvoltarea musculaturii dv. proactive. Fiecare vă îndeamnă să vă asumaţi responsabilitatea de a acţiona. Dacă aşteptaţi ca alţii să acţioneze în numele dv., *veţi fi subordonaţi acelei acţiuni*. Şi într-un caz şi într-altul veţi suporta consecinţele creşterii şi ale oportunităţilor.

Lucram într-o vreme cu un grup de specialişti din industria ameliorării ambientului familial — reprezentanţi a 20 de organizaţii diferite, care se întâlneau trimestrial într-un cadru neoficial, pentru a discuta cifrele şi problematica comună.

Era în toiul unei perioade de recesiune, şi impactul negativ asupra specificului acelei ramuri industriale era mai accentuat decât cel din economia generală. Am început într-o atmosferă de totală depresie.

În prima zi, s-a dezbătut întrebarea: "Ce se întâmplă cu noi?" Care e stimulul?" De întâmplat se întâmplau multe. Presiunile din jur erau imense. Şomajul era în floare, şi mulţi dintre participanţi se vedeau siliţi să-şi concedieze prietenii pentru a menţine viabilitatea întreprinderii. La sfârşitul zilei, ne simţeam şi mai descurajaţi.

A doua zi, ne-am pus întrebarea: "Ce ne aşteaptă în viitor?" Am studiat tendinţele dominante, presupunând în subtext — presupunere de tip "reactiv"! — că lucrurile îşi vor urma cursul firesc. Ca atare, la sfârşitul zilei a doua eram şi mai deprimaţi; situaţia, înainte de a se ameliora, urma să ia o întorsătură şi mai nefavorabilă — o ştiam prea bine cu toţii.

Aşa că într-a treia zi ne-am decis să discutăm dintr-o perspectivă: "Care va fi răspunsul *nostru*? Ce avem *noi* de gând? Ce iniţiativă putem lua *noi* în cazul de faţă?" În cursul dimineţii am vorbit despre management şi reducerea costurilor. După-amiază, am discutat posibilitatea unei participări mai active pe piaţă. Am dezbătut ambele aspecte, concentrându-ne apoi pe detalii practice şi aplicative. Întâlnirea s-a încheiat într-un climat de speranţă deschis iniţiativelor.

În final, am rezumat rezultatele conferinţei într-un răspuns tripartit la întrebarea "Cum merg afacerile?"

Partea întâi: Ce ni se întâmplă e grav, şi tendinţele arată că situaţia se va înrăutăţi înainte de a cunoaşte o ameliorare.

Partea a doua: Dar ceea ce am hotărât noi e un lucru bun, deoarece ne vom ameliora managementul, vom reduce preţul de cost şi vom fi mai prezenţi pe piaţă.

Partea a treia: De aceea afacerile merg mai bine decât oricând.

În această situaţie, ce-ar spune o minte de tip "reactiv"? "Vedeţi-vă de treabă! Priviţi realitatea în faţă! Puteţi s-o duceţi tot aşa cu gândirea voastră pozitivă şi cu *făcutul-curajului!* Până la urmă tot vă loviţi cu nasul de realitate!"

Însă aici se află deosebirea dintre gândirea pozitivă şi proactivitate. Noi am privit fără doar şi poate realitatea în faţă. Ne-am

confruntat şi cu altă realitate: aceea că aveam facultatea de a opta, de alege un răspuns pozitiv la împrejurările şi proiectele respective. A nu privi în faţă realitatea ar fi însemnat să acceptăm ideea că evenimentele aveau să fie determinante.

Proactivitatea se poate manifesta în afaceri, în grupurile comunitare, în organizaţiile de orice fel, inclusiv cele familiale. Creativitatea şi ingeniozitatea indivizilor proactivi pot genera un climat proactiv înăuntrul organizaţiei, care nu mai e nevoită să se supună condiţiilor mediului; ea poate lua iniţiative autonome şi realiza valorile şi scopurile indivizilor care o alcătuiesc.

ASCULTÂNDU-NE LIMBAJUL

Deoarece mentalitatea şi comportamentul rezultă din paradigmele alese, dacă le examinăm atent putem discerne în ele "hărţile" noastre subiacente. De pildă, limbajul pe care-l folosim este un indicator relevant al gradului nostru de proactivitate.

Limbajul oamenilor reactivi îi absolvă de orice fel de responsabilitate.

"Ăsta sunt. Aşa sunt făcut". Cu alte cuvinte: sunt supus unor determinări. Nu mă pot desprinde de ele.

"Omul ăsta mă scoate din fire." Adică: nu sunt responsabil. Viaţa mea afectivă e stăpânită de ceva care nu depinde de mine.

"Nu pot să fac asta. N-am timp." Altfel spus: ceva din afara mea — timpul limitat — îmi dirijează activitatea.

"De-ar avea nevastă-mea mai mult răbdare!" Sunt îngrădit de comportamentul altei persoane.

"Sunt nevoit s-o fac." Împrejurările sau alte persoane mă silesc să procedez într-un fel anume. Nu am libertatea de a-mi hotărî acţiunile.

Limbaj reactiv	**Limbaj proactiv**
Nu pot să fac nimic	Să vedem ce-am putea face
Aşa sunt făcut	Pot să încerc şi într-altfel
Mă scoate din fire	Sunt stăpân pe mine
N-o să fie de acord	Pot face o prezentare convingătoare
Sunt obligat să fac	Voi opta pentru un răspuns potrivit
Nu pot	Aleg să... Optez pentru...
Trebuie să fac	Prefer să fac
Dacă...	Vreau să...

Limbajul reactiv decurge dintr-o paradigmă deterministă. Spiritul care o caracterizează e transferul de responsabilitate. "Nu sunt răspunzător, nu sunt în stare să-mi aleg răspunsul."

Un student mi-a pus odată întrebarea: "Îmi daţi voie să absentez de la cursul dumneavoastră? Trebuie să mă duc într-o excursie a echipei mele de tenis."

— Eşti *obligat* să te duci? Sau *preferi* să te duci?

— Sunt obligat! exclamă.

— Ce se întâmplă dacă nu te duci?

— Ce să se întâmple? Mă dau afară din echipă.

— Îţi convine?

— Sigur că nu.

- Cu alte cuvinte, preferi să te duci ca să rămâi în echipă. Ce se întâmplă dacă nu vii la cursul meu?

— Nu ştiu.

— Gândeşte-te. Ce crezi: care va fi consecinţa firească dacă lipseşti de la oră?

— De dat afară n-o să mă daţi — nu-i aşa?

— Asta ar fi o consecinţă socială. Ceva artificial. Dacă nu faci parte din echipa de tenis, nu joci. E normal. Dar dacă nu vii la oră, care va fi consecinţa?

— Cred că... cred că pierd prilejul de a învăţa ceea ce predaţi.

— Aşa e. Deci îţi rămâne să cântăreşti consecinţele, într-un caz şi în celălalt, şi să optezi. Dacă aş fi fost eu în cauză, m-aş fi dus în excursie cu echipa. Însă atenţie: altădată să nu mai spui că *eşti obligat* să faci ceva.

— Am preferat să merg în excursie, replică cu glas sfios.

— Cum aşa? Şi pierzi ora? l-am întrebat ironic, prefăcându-mă că nu-l cred.

Limbajul reactiv are o consecinţă serioasă — devine o previziune care se autoconfirmă. Folosindu-l, oamenii se cantonează în paradigma deterministă şi aduc tot felul de dovezi în sprijinul convingerii că sunt determinaţi. Se simt din ce în ce mai victimizaţi, mai puţin stăpâni pe ei, incapabili de a dispune de viaţa şi destinul lor. Aruncă vina pe forţe exterioare — ceilalţi oameni, împrejurările, chiar stelele — pentru a-şi justifica dependenţa.

La un seminar în care vorbeam despre conceptul proactivităţii, o persoană mi s-a adresat: "Stephen, să ştii că-mi place cum vorbeşti. Însă nu e situaţie care să semene cu alta. Uite, de pildă, căsnicia mea. Sunt foarte necăjit. Soţia mea şi cu mine nu mai

avem aceleaşi sentimente unul faţă de celălalt, ca în trecut. Cred că n-o mai iubesc şi nici ea nu mă mai iubeşte. Ce să fac?"

— Sentimentul s-a stins? I-am întrebat.

— Aşa e, replică. Şi avem trei copii la care ţinem foarte mult. Ce părere ai?

— Iubeşte-o!

— Nu mă înţelegi! Sentimentul a dispărut!

— Atunci... iubeşte-o. Dacă sentimentul a dispărut, abia acum ai motiv s-o iubeşti.

— Să iubesc când nu iubesc?

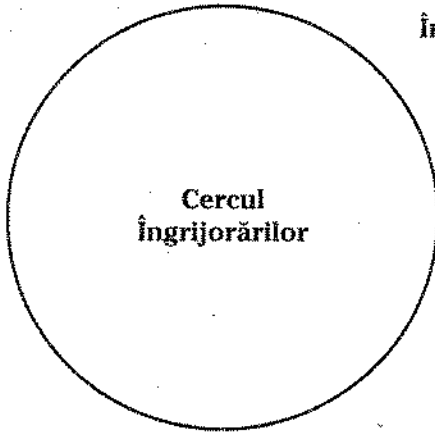
— Dragul meu, "a iubi" este un verb. Iubirea — sentimentul — este fructul iubirii, este fructul verbului. Aşa că iubeşte-o: fii îndatoritor, fă ceea ce se cheamă "sacrificii" pentru ea; ascult-o. Fii empatic. Apreciaz-o. Ajut-o să se afirme. Eşti dispus să faci acestea?

În marea literatură a tuturor societăţilor evoluate, iubirea e un verb.

Oamenii de tip reactiv o trăiesc ca pe un sentiment. Sunt mânaţi de sentimente. Scenariile hollywoodiene ne-au făcut să credem că *nu suntem răspunzători de sentimentele noastre*, că ele ne conduc. Aceste scenarii nu descriu realitatea. Ne lăsăm conduşi de sentimente *pentru că am consimţit s-o facem.*

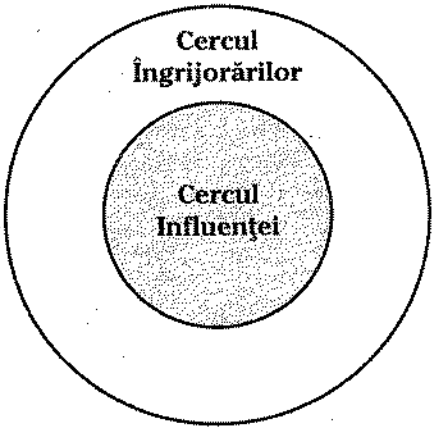
Oamenii de tip proactiv trăiesc iubirea ca pe un verb. Iubirea e ceva ce se face: concesiile sau chiar sacrificiile pe care le faci, faptul că te dăruieşti — ca o mamă ce aduce un copil pe lume. Dacă vreţi să "studiaţi" iubirea, urmăriţi-i pe cei ce se dăruiesc celorlalţi, chiar celor care îi jignesc sau nu răspund afecţiunii lor. Dacă sunteţi un părinte, examinaţi iubirea care v-a făcut să renunţaţi la multe plăceri pentru copiii voştri. Iubirea e o valoare care se actualizează prin acţiuni pline de iubire. Oamenii proactivi pun valoarea înaintea sentimentelor.

Şi iubirea, sentimentul, poate cunoaşte o nouă viaţă.



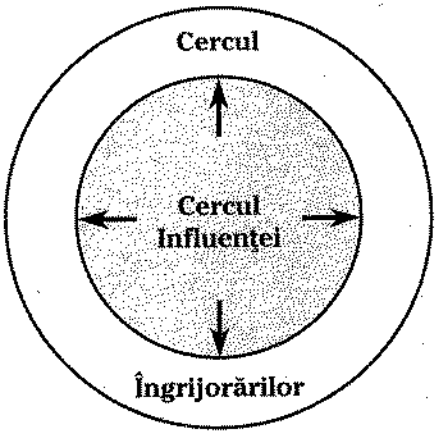
CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR / CERCUL INFLUENȚEI

Altă modalitate de a ne conștientiza gradul de proactivitate este de a examina centrele noastre de interes — cele unde se concentrează timpul și energia noastră. Avem cu toții o seamă de îngrijorări — sănătatea, copiii, problemele profesionale, datoria națională, războiul nuclear. Le-am putea disocia de acele lucruri în care nu ne implicăm defel, nici intelectual, nici emoțional, și să le circumscriem într-un CERC AL ÎNGRIJORĂRILOR.



Privind conţinuturile din acest CERC AL ÎNGRIJORĂRILOR, reiese în mod evident că asupra unora putem interveni, asupra altora nu. Putem identifica îngrijorările din primul grup circumscriindu-le într-un cerc mai mic, CERCUL INFLUENŢEI.

Putem afla multe despre gradul nostru de proactivitate determinând în care dintre aceste două cercuri se situează investiţiile noastre majore de timp şi energie.

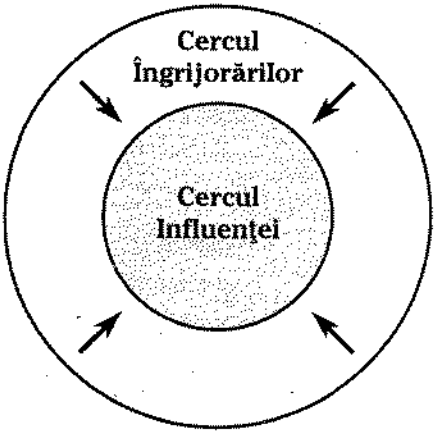


FOCALIZARE PROACTIVĂ

(Energia pozitivă lărgeşte Cercul Influenţei)

Oamenii proactivi își concentrează eforturile în CERCUL INFLUENȚEI, asupra lucrurilor pe care le pot prelucra. Energia lor e pozitivă, de natură să lărgească și să amplifice CERCUL lor DE INFLUENȚĂ.

Dimpotrivă, oamenii reactivi își concentrează energiile în CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR. Sunt centrați pe deficiențele celorlalți, pe problemele mediului în care trăiesc, pe împrejurări, pe care nu le pot domina. Această mentalitate îi face să-i învinuiască pe alții, să folosească un "limbaj reactiv" și să se simtă victimizați. Energia negativă pe care o emană, neglijarea domeniilor de activitate unde le-ar sta în putere să intervină duc la micșorarea CERCULUI lor DE INFLUENȚĂ.



FOCALIZARE REACTIVĂ

(Energia negativă reduce Cercul Influenței)

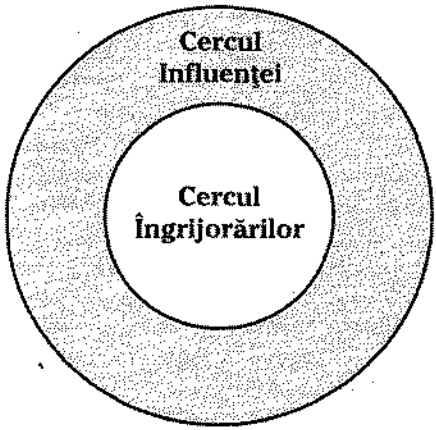
Atâta timp cât acționăm înăuntrul CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR, suntem "la mâna" conținuturilor lui. Nu luăm inițiativele proactive necesare pentru a produce schimbări în bine.

V-am relatat mai devreme povestea fiului meu, care avea dificultăți de școlarizare, și cum Sandra și cu mine eram profund afectați de aparentele sale deficiențe și de felul cum era tratat de ceilalți.

Problema era situată înăuntrul CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR noastre. Atâta vreme cât ne-am îndreptat eforturile numai în acea direcție, n-am realizat nimic; dimpotrivă, ne simțeam și mai

neajutoraţi, constatând că, de fapt, măream dependenţa băiatului faţă de noi.

Numai din clipa în care ne-am hotărât să lucrăm înăuntrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ, concentrându-ne asupra propriilor noastre paradigme, am creat un curent de energii pozitive, care ne-au transformat şi, în final, l-au influenţat şi pe băiatul nostru. Lucrând asupra noastră în loc de a ne lăsa dominaţi de condiţiile ingrate, am reuşit să modificăm acele condiţii.



Sunt cazuri unde, datorită poziţiei, averii, rolului social sau relaţiilor, CERCUL INFLUENŢEI unei persoane să fie mai mare decât CERCUL său al ÎNGRIJORĂRILOR. Această situaţie reflectă o miopie emoţională autoimpusă — o variantă a stilului de viaţă egoist şi reactiv, centrat pe CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR.

Oamenii proactivi, cu toate că pot fi puşi în situaţia de a-şi folosi prioritar capacitatea de a influenţa, au un CERC al ÎNGRIJORĂRILOR cel puţin tot atât de mare ca cel al INFLUENŢEI, dar îşi asumă responsabilitatea de a-şi folosi influenţa în mod eficient.

INTERVENŢIA DIRECTĂ, INDIRECTĂ SAU NONINTERVENŢIA

Situaţiile cu care ne confruntăm pot fi înscrise în următoarele trei categorii:

— intervenţia directă (probleme implicând propriul nostru comportament)

— intervenţia indirectă (probleme referitoare la comportamentul altora)

— intervenţia imposibilă (probleme asupra cărora nu putem interveni, cum ar fi realităţi trecute sau situaţionale).

Abordarea de tip proactiv face un prim pas în soluţionarea tuturor celor 3 feluri de probleme dinăuntrul CERCULUI nostru prezent DE INFLUENŢĂ.

Intervenţia directă în probleme se rezolvă prelucrându-ne şi cultivându-ne deprinderile. Ele sunt în mod evident cuprinse în CERCUL INFLUENŢEI. Acestea sunt "Reuşitele intime" ale DEPRINDERILOR 1,2 şi 3.

Intervenţia indirectă în probleme se rezolvă operând modificări în metodele de influenţare. Acestea sunt "Reuşitele publice" ale DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6. Eu personal am identificat 30 de metode diferite de a exercita o influenţă asupra oamenilor — tot atât de distincte cum este empatia de confruntare, exemplul personal de tactica convingerii. Majoritatea oamenilor dispun de un repertoriu redus la 3-4 metode, începând de obicei cu cea raţională. Dacă rămâne fără efect, recurg la fugă sau la agresiune. Resimt o adevărată uşurare la gândul că pot învăţa noi metode de influenţare, în loc de a folosi mereu pe cele vechi — şi ineficiente — pentru a "reforma" pe cineva!

Non-intervenţia presupune asumarea unei responsabilităţi: aceea de a schimba expresia părţii de jos a feţei — adică de a zâmbi, de a accepta cinstit şi calm problemele aşa cum se prezintă, de a învăţa să trăim împreună cu ele, chiar dacă nu ne convin. E modalitatea de a nu le da putere asupra noastră. Convieţuim în spiritul Rugăciunii Anonime a Alcoolicilor: "Doamne, dă-mi tăria de a schimba lucrurile ce pot şi trebuie schimbate, seninătatea de accepta cele ce nu pot fi schimbate, înţelepciunea de a le deosebi unele de altele."

Fie că e vorba de o intervenţie directă, de o intervenţie indirectă sau de non-intervenţie, deţinem un capăt al rezolvării. A ne schimba deprinderile, a ne schimba felul de a exercita o influenţă, a ne schimba optica asupra cazurilor unde o intervenţie este imposibilă — toate sunt cuprinse înăuntrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ.

EXTINDEREA CERCULUI DE INFLUENŢĂ

E reconfortant de a constata că, optând pentru un răspuns sau altul într-o împrejurare dată, influenţăm simţitor acea împrejurare.

Am lucrat un număr de ani cu o întreprindere condusă de o persoană extrem de dinamică. Adulmeca tendinţele pieţii. Era un boss talentat, creativ, competent, scăpărător — o ştiam cu toţii. Însă proceda în mod dictatorial. Se purta cu subordonaţii ca şi cum ar fi fost incapabili de a judeca. Li se adresa numai în termeni ca: "Faci aşa... faci altminteri... acum fă asta... acum fă ailaltă... voi lua hotărârile de rigoare."

Rezultatul a fost că şi-a alienat aproape tot corpul directorial. Colaboratorii lui se adunau pe coridoare şi se plângeau de el. Discutau în termeni foarte sofisticaţi, cu mare competenţă, ca şi cum ar fi încercat să salveze situaţia. Dar o făceau la nesfârşit — ferindu-se de a-şi asuma vreo răspundere, invocând deficienţele patronului.

— Nu vă puteţi închipui ce mi s-a întâmplat deunăzi! exclama cineva. A venit în departamentul meu. Totul era pregătit, evidenţa etc etc. De cum a intrat, a dat cu totul alte dispoziţii. Munca mea de luni de zile a căzut baltă aşa, dintr-o dată. Nu ştiu cât crede că am să-l mai rabd. Când iese la pensie?

— Are abia 59 ani, răspunse altcineva. Crezi că poţi supravieţui încă 6 ani?

— Nu ştiu. Oricum, nu e genul care să fie pensionat cu una, cu două.

Însă unul dintre directori aparţinea tipului proactiv. Se orienta după valori, şi nu după sentimente. A luat iniţiativa — anticipând, înţelegând situaţia prin empatie. Nu ignora părţile slabe ale preşedintelui, însă în loc de a le critica le-a compensat. Când preşedintele se exprima în felul lui tranşant făcea oficiu de amortizor între el şi subalterni. Şi sprijinea activ calităţile preşedintelui — viziunea sa, talentul, creativitatea.

Omul acesta s-a centrat pe CERCUL său DE INFLUENŢĂ, cu toate că era tratat la fel cu ceilalţi. Însă a făcut mai mult decât i se cerea. A anticipat necesităţile conducerii. A descifrat empatic motivele de îngrijorare latente ale preşedintelui; în consecinţă, când şi-a prezentat datele informative, a adăugat şi o analiză a situaţiei, şi un set de recomandări pe baza analizei respective.

Aflându-mă într-o zi în cabinetul prezidenţial în calitatea mea de consilier, îmi spuse: "Stephen, nici nu-ţi trece prin cap ce a făcut omul acesta! Nu numai că mi-a dat informaţiile pe care i le cerusem, dar a venit cu informaţii suplimentare, exact în sensul nevoilor întreprinderii. Mai mult, a făcut şi o analiză — închipuie-ţi! — exact a punctelor nevralgice de care eu mă temeam cel mai mult, fără s-o spun, şi a făcut şi o listă pertinentă de recomandări! Omul e cu totul remarcabil! Ce uşurare să scap de griji în direcţia asta!"

La următoarea consfătuire, toți directorii au auzit melodia obișnuită: "Fă așa..." și "Fă altminteri..." — în afara unuia. Lui i s-a adresat cu: "Care e părerea dumitale?"

CERCUL său DE INFLUENȚĂ crescuse.

Evident că faptul a făcut senzație în întreprindere. Mințile de tip "reactiv" au început să folosească artileria grea a răzbunării împotriva acestui om proactiv.

E în firea omului reactiv de a se absolvi de răspundere. E mult mai sigur să spui: "Nu-i treaba mea". Dacă spun: "Eu răspund", s-ar putea să fiu pus în situația de a spune: "M-am dovedit iresponsabil." Mi-ar veni foarte greu să recunosc că, putând opta, opțiunea mea m-a implicat în situații negative și conflictuale — mai cu seamă prin faptul că ani de zile m-am scuturat de responsabilitatea activităților mele, invocând carențele celorlalți.

Ca atare, directorii în cauză s-au străduit să-și procure informații și evidențe — armament suplimentar — pentru a "dovedi" de ce nu pot fi trași la răspundere.

Însă și față de ei, omul acesta a adoptat o atitudine proactivă. Încetul cu încetul CERCUL lui DE INFLUENȚĂ s-a extins și înspre ei; și asta în așa măsură încât, după un timp, nimeni nu mai făcea un pas semnificativ fără a-l consulta și fără aprobarea sa — inclusiv președintele. Iar președintele nu se simțea amenințat în funcție, deoarece forța și competența acelui personaj îi completa forța și competența sa, compensându-i și deficiențele. Cumula forța a doi oameni — o echipă complementară.

Succesul acestui om n-a depins de circumstanțe. Mulți alții se aflau într-o situație identică. Diferența a constat în răspunsul pe care l-a dat circumstanțelor respective, faptul că s-a centrat asupra CERCULUI DE INFLUENȚĂ.

Sunt unii care interpretează termenul "Proactiv" dându-i sensul de băgăreț, agresiv sau nepăsător —, dar nu e nicidecum așa. Oamenii proactivi nu sunt băgăreți. Sunt ingenioși, au simțul valorii, știu să interpreteze o situație, intuiesc cerințele momentului.

Gândiți-vă la Gandhi. În timp ce acuzatorii lui se aflau în camerele legislative, criticându-l pentru că refuza să pătrundă în CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR lor (retorice!) care condamna jugul Imperiului Britanic asupra poporului indian, Gandhi drumețea prin lanurile de orez, extinzându-și încet, în mod imperceptibil, CERCUL DE INFLUENȚĂ asupra țăranilor. Nu deținea nici o poziție oficială, nici politică, și totuși prin compasiunea, curajul, postul și exemplul său moral a izbutit să îngenuncheze un imperiu, punând capăt

unei dominaţii politice asupra 300 de milioane de oameni, datorită numai CERCULUI său DE INFLUENŢĂ.

A "AVEA" ŞI "A FI"

Un mijloc de a determina în ce cerc se află preocupările noastre este de a face distincţia dintre *a avea* şi *a fi*. CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR e plin de *a avea*:

— Ce fericit am să fiu când *voi avea* ratele plătite...
— Dacă *aş avea* un patron mai puţin dictatorial...
— Dacă *aş avea* un soţ mai răbdător...
— Dacă *aş avea* nişte copii mai ascultători...
— Dacă *aş avea* o diplomă...
— Dacă *aş avea* mai mult timp pentru mine...

CERCUL INFLUENŢEI e plin de *a fi*: — *Pot fi* mai răbdător, *pot fi* mai înţelegător, *pot fi* mai tolerant. Accentul e pus pe caracter.

Ori de câte ori gândim că problema e "acolo, afară", acest gând este însăşi problema. Împuternicim acel ceva din afară să intervină în viaţa noastră. În cazul acesta, schimbul de paradigmă e orientat "din afară înăuntru" — ce-i acolo, afară, trebuie să se schimbe înainte ca noi să ne schimbăm.

Abordarea de tip proactiv este o mutaţie "dinăuntru-în afară": *a fi* altfel, şi fiind altfel, se efectuează o schimbare în ceea ce e acolo, afară. *Pot fi* mai activ, *pot fi* mai creativ, *pot fi* mai cooperant.

Una dintre poveştile mele preferate se află în Vechiul Testament — temelie a tradiţiei iudeo-creştine. E povestea lui Iosif, vândut ca sclav în Egipt de către fraţii săi la vârsta de 17 ani. Vă puteţi imagina ce uşor i-ar fi fost să se jelui ască, fiind rob şi slugă, să-i condamne pe fraţii săi şi pe stăpân, să se victimizeze? Însă Iosif era o fire proactivă! S-a străduit *să fie*. Şi într-adevăr, după un timp a devenit administratorul caselor şi averii înaltului demnitar Putiphar, bucurându-se de totala lui încredere.

Dar a venit ziua în care Iosif, pus într-o situaţie primejdioasă, n-a vrut să facă compromisuri şi a fost victima unei înscenări care l-a discreditat. A fost aruncat pe nedrept în temniţă pentru 13 ani. Totuşi, şi acolo a dat dovadă de spirit proactiv. A vrut *să fie* în loc *să aibă* — curând a fost numit guvernator al închisorii şi, în cele din urmă, înalt dregător al poporului egiptean, al doilea după faraon.

În ochii multora, aceasta pare o schimbare spectaculoasă de paradigmă. E mai uşor să dai vina pe alţii, pe condiţionările suferite, pe condiţiile existente, răspunzătoare de imobilismul

nostru. Dar *suntem răspunzători* — "răspuns—abili" — avem capacitatea, abilitatea de a interveni în viețile noastre, de a influența în mare măsură împrejurările prin care trecem, și anume printr-o operație efectuată asupra noastră — asupra a ceea ce și cum suntem.

Dacă s-au ivit neînțelegeri în căsnicia mea, cu ce mă aleg denunțând la tot pasul "năravurile" soției mele? Considerându-mă nerăspunzător, mă pun în situația unei victime neajutorate; mă imobilizez singur într-o postură negativă. Îmi scad și șansele de a-mi influența soția — faptul că o sâcâi în permanență, că o critic și o acuz nu face decât s-o țintuiască în defectele ei. Criticismul meu e mai rău decât conduita pe care vreau s-o îndrept. În loc s-o modific, situația îmi scapă din mâini.

Dar dacă vreau să îmbunătățesc situația cu orice preț — singurul factor asupra căruia pot interveni sunt eu. Pot renunța să-mi reformez soția; pot să încerc să schimb ceva în mine. Mă pot strădui să devin un partener dezirabil, să-i ofer o dragoste necondiționată, s-o sprijin cu orice prilej. Sper că soția mea va simți, încetul cu încetul, efectul exemplului meu de "proactivitate", și va răspunde în același fel. Fie că o va face, fie că nu, singura cale pozitivă de a ieși din situația prezentă este de a lucra asupra mea, *a felului meu de a fi.*

Sunt atâtea și atâtea modalități de a prelucra CERCUL INFLUENȚEI: *a fi* cineva care știe să-l asculte pe altul, *a fi* un soț mai tandru, *a fi* un student mai bun, *a fi* un funcționar mai cooperant, mai activ. În anumite ocazii, singurul fel de a fi proactiv este *a fi* mulțumit, de a ști să zâmbești din inimă. *Fericirea — sau nefericirea — este rezultatul unei opțiuni proactive.*

Firește că sunt lucruri, cum ar fi starea vremii, care nu pot fi niciodată incluse în CERCUL nostru DE INFLUENȚĂ! Dar în calitatea noastră de persoane proactive, putem purta întodeauna cu noi situația meteorologică — fizică ori socială. Putem accepta cu seninătate împrejurări în care, pentru moment, nu putem interveni și îndrepta eforturile noastre acolo unde o putem face.

CELĂLALT CAPĂT AL BĂȚULUI

Înainte de a ne transfera toate energiile în CERCUL DE INFLUENȚĂ, ar trebui să reflectăm mai atent asupra a două elemente din CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR noastre, și anume *consecințele* și *erorile.*

Suntem liberi de a opta pentru o acţiune ori alta, însă nu putem opta pentru consecinţele acestor acţiuni. Consecinţele sunt guvernate de legi naturale. Se află în afara perimetrului CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR. De pildă, putem hotărî să ne aşezăm înaintea unui tren accelerat, dar nu putem hotărî ceea ce se va întâmpla când vom fi loviţi de el.

Putem hotărî să nu fim oneşti într-o afacere. Consecinţele sociale vor varia după cum vom fi descoperiţi sau nu — însă consecinţele firesti asupra caracterului nostru au un rezultat fix.

Comportamentul nostru e guvernat de legi naturale. O viaţă trăită în conformitate cu ele are consecinţe pozitive; a le viola duce la consecinţe negative. Suntem liberi de a opta pentru un răspuns sau altul în orice situaţie, dar tragem şi consecinţele aferente. "Ridici un capăt al băţului, se ridică şi celălalt."

Au fost, fără îndoială, perioade în viaţa noastră când băţul pe care l-am ridicat s-a dovedit ulterior a fi cel greşit... Opţiunile noastre au avut consecinţe de care ne-am fi lipsit bucuros. Dacă am fi puşi din nou în situaţia de a alege, am proceda altfel. Pe aceste opţiuni le-am denumit *erori* — şi acum vom reflecta puţin asupra lor.

Pentru cei care le regretă, poate că cel mai util exerciţiu de proactivitate ar fi de a realiza că greşelile din trecut se află înăuntrul CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR. Nu le putem anula, nu putem modifica consecinţele lor.

Abordarea de tip proactiv a unei erori este de a o recunoaşte pe loc, de a o corecta şi, mai ales, de a extrage din ea o învăţătură. Acest procedeu transformă un eşec într-un succes. "Succesul" — spune fondatorul IBM, T.J.Watson, "e de partea cealaltă a eşecului."

A nu recunoaşte o greşeală, a nu o corecta, a nu trage concluzii de pe urma ei reprezintă o greşeală de alt ordin. În general, duce la autoiluzionare, la autojustificare, la minciuni raţionalizate (adresate sieşi şi altora). Acest tip de greşeală-camuflaj o accentuează pe cea dintâi, dându-i o amploare disproporţionată, şi se dovedeşte infinit mai dăunătoare.

Ceea ce ne lezează cel mai mult nu sunt acţiunile altora, nici chiar propriile noastre greşeli, ci felul în care reacţionăm la ele. A vâna şarpele care ne-a muşcat nu împiedică otrava să pătrundă în organism. Trebuie luate măsuri de urgenţă pentru a elimina veninul.

Răspunsul pe care-l dăm oricărei greşeli făcute de noi afectează calitatea etapei următoare. Pentru a împiedica greşelile să deformeze acele momente, trebuie să le acceptăm ca atare, să le cercetăm îndată, suprimându-le forţa nocivă.

A LUA UN ANGAJAMENT, A RESPECTA ANGAJAMENTELE

Chiar în centrul CERCULUI INFLUENȚEI noastre se află capacitatea de a lua angajamente, de a face promisiuni — și de a le respecta. Calitatea angajamentelor luate față de noi și față de ceilalți, onestitatea de a le respecta este însăși esența și manifestarea cea mai evidentă a proactivității noastre.

Este și esența creșterii noastre: printr-o conștientizare permanentă și grație conștiinței morale — zestrea nativă a naturii umane — putem scoate la lumină zonele deficitare, zonele ce se cer ameliorate, talentele ce pot fi cultivate sau cele care trebuie transformate sau eliminate din viața noastră. Pe măsură ce luăm cunoștință de aceste realități, putem recurge la *imaginație* și *la voința noastră autonomă* pentru a le prelucra — prin promisiunile pe care ni le facem, prin fixarea unor țeluri pe care le respectăm cu seriozitate. Așa se călește caracterul, capacitatea de *a fi*, și se pun pietrele de temelie pentru tot ceea ce vom întreprinde mai târziu în viață.

Aici se deschid două căi pentru a putea dispune conștient și imediat de viețile noastre. Putem *să ne promitem* să facem cutare sau cutare lucru, și să ne ținem de promisiune. Sau putem *fixa* un scop și face efortul de a-l atinge. Luând angajamente și respectându-le, se constituie pas cu pas o integralitate interioară; ea ne permite să ne verificăm stăpânirea de sine, autocontrolul; ea ne dă curajul și forța necesare de a ne asuma responsabilități crescânde. Promisiunile făcute nouă sau altora și respectarea lor ne măresc încet, încet simțul demnității, ne smulg de sub dominarea afectelor, a dispozițiilor schimbătoare.

A ne lua angajamente față de noi, a le respecta înseamnă a dezvolta deprinderea de bază a Eficienței. De acum încolo ne putem dirija capacitatea de cunoaștere, abilitățile și mai ales dorințele. Putem lucra asupra oricăruia dintre acești factori pentru a-i menține într-un echilibru armonios. Când aria lor de intersecție se lărgește, introiectăm din ce în ce mai mult principiile ce stau la baza deprinderilor; caracterul nostru câștigă în fermitate, putem păși în mod echilibrat spre o eficiență crescută în activitățile noastre.

PROACTIVITATEA: UN TEST DE 30 ZILE

Nu trebuie să trecem prin experiențele atroce din lagărele de exterminare naziste ale lui Victor Frankl pentru a ne descoperi și dezvolta însușirile proactive. Putem aplica această capacitate în

cursul obişnuit al vieţii cotidiene, pentru a face faţă presiunilor şi stress-ului la care suntem mereu expuşi. Ea se exprimă prin felul în care ne respectăm promisiunile, în care ne comportăm într-un blocaj de circulaţie, cum răspundem unui client irascibil sau unui copil obraznic. Se mai exprimă şi în perspectiva noastră asupra problemelor, în limbajul pe care-l folosim, în alegerea focarului unde ne concentrăm energiile.

Vă propun, mai bine zis vă provoc la o probă de 30 zile, în care să puneţi la încercare principiul proactivităţii. Testaţi-l şi vedeţi ce se întâmplă. Timp de 30 zile, trăiţi numai în CERCUL DE INFLUENŢĂ. Luaţi-vă angajamente minore şi respectaţi-le. Oferiţi soluţii şi nu criticaţi. Fiţi un exemplu, şi nu un judecător. Fiţi o parte a rezolvării, şi nu o parte a problemei.

Faceţi această experienţă înăuntrul familiei, la serviciu, în viaţa conjugală. Nu invocaţi deficienţele celorlalţi. Când faceţi vreo greşeală, recunoaşteţi-o, corectaţi-o pe loc, trageţi concluzii. Nu vă complaceţi în a blama sau acuza. Concentraţi-vă pe lucrurile în care puteţi interveni. Lucraţi asupra dv., asupra modului dv. de *a fi*.

Priviţi defectele celorlalţi cu toleranţă şi compasiune, nu-i învinuiţi. Nu e vorba de ceea ce ei nu fac sau de ceea ce ar trebui să facă; e vorba de răspunsul pentru care aţi optat într-o situaţie dată, ceea ce *dv. trebuie să faceţi*. Dacă vă surprindeţi gândind că problema e "acolo, afară", opriţi-vă. Gândul acesta este adevărata problemă.

Cei ce-şi vor exercita libertatea zi de zi, aşa cum e la pornire, într-un stadiu embrionar, o vor vedea amplificându-se încet, încet. Cei ce n-o vor face o vor vedea sfrijindu-se pe zi ce trece şi se vor trezi nu trăind, ci "trăiţi", adică trăind după voia altora, conform scenariilor scrise de părinţi, de asociaţi, de societate în general.

Suntem răspunzători de eficienţa noastră, de propria noastră fericire şi — aş îndrăzni să spun — în ultimă instanţă chiar de majoritatea împrejurărilor în care trăim.

Samuel Johnson observa: "Izvorul mulţumirii trebuie să ţâşnească din mintea noastră. Cine nu cunoaşte îndeajuns firea omenească crede că-şi va găsi fericirea schimbând altceva decât propriile sale porniri şi-şi va irosi viaţa în eforturi sterile, înmulţind necazurile pe care ar dori să le înlăture."

SUGESTII DE APLICARE

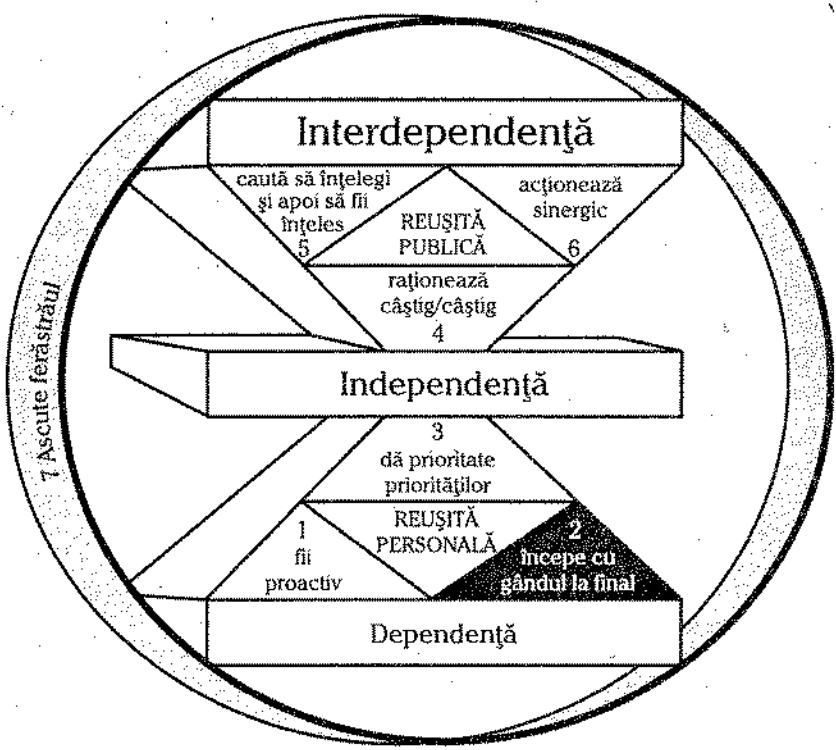
1. În decursul zilei, fiţi atent la limbajul pe care-l folosiţi sau la cel folosit de alţii. Fiţi atenţi cât de des enunţaţi — sau auziţi enunţându-se — expresii de tip reactiv, cum ar fi "Dacă s-ar ...", "Nu pot", "Chiar trebuie să..."

2. Imaginaţi-vă o situaţie într-un viitor apropiat în care, dată fiind experienţa trecutului, v-aţi putea comporta reactiv. Transpuneţi situaţia în contextul CERCULUI DE INFLUENŢĂ al dv. Cum aţi putea răspunde în mod proactiv? Urmăriţi câteva secvenţe proactive. Amintiţi-vă intervalul dintre stimul şi răspuns şi propuneţi-vă de a vă exersa libertatea opţiunii.

3. Alegeţi-vă o situaţie din viaţa profesională sau personală în care vă simţiţi frustraţi. Încercaţi să stabiliţi dacă este o problemă în care puteţi interveni direct, indirect sau deloc. Hotărâţi-vă asupra primului pas pe care-l puteţi face în CERCUL DE INFLUENŢĂ pentru a o rezolva — apoi treceţi la fapte.

4. Încercaţi să vă ţineţi de acest test o lună de zile. Urmăriţi schimbările survenite în CERCUL DE INFLUENŢĂ.

Deprinderea 2
Începeţi cu gândul la final



Principiile conducerii personale

> Ce se află în urma noastră şi ce se află înaintea noastră sunt lucruri mărunte faţă de ce se află înăuntrul nostru.
>
> *OLIVER WENDELL HOLMES*

Pentru a citi paginile următoare, vă rog să căutaţi un loc retras unde nimeni să nu vă deranjeze. Faceţi abstracţie de orice preocupare în afara lecturii acestor pagini şi de ceea ce am să vă invit să faceţi. Nu vă gândiţi nici la programul dv, nici la prieteni. Concentraţi-vă alături de mine, cu mintea cât mai deschisă.

Vedeţi-vă — cu ochii minţii — în drum spre înmormântarea unei persoane apropiate şi iubite. Imaginaţi-vă conducând maşina, oprindu-vă în dreptul capelei, parcând maşina şi ieşind din ea. Intrând în capelă, observaţi florile, ascultaţi acordurile de orgă în surdină. Priviţi feţele prietenilor şi ale familiei în timp ce înaintaţi. Resimţiţi durerea tuturor faţă de pierderea pe care aţi suferit-o. Dar şi bucuria de a fi împartăşit cu cel plecat o viaţă în comun, bucurie ce o simţiţi radiind din inimile lor.

Ajuns în dreptul sicriului, vă uitaţi înăuntru şi... staţi faţă în faţă cu dv! E înmormântarea dv, peste trei ani. Toţi cei prezenţi au venit să-şi exprime preţuirea, sentimentele şi respectul faţă de viaţa dv.

Vă aşezaţi, aşteptând începerea serviciului divin; vă uitaţi la program. Patru vorbitori vor lua cuvântul. Primul e un membru al familiei sau o rudă apropiată — copii, fraţi, surori, nepoţi, mătuşi, veri şi bunici veniţi din toate colţurile ţării pentru a asista la funeralii. Al doilea vorbitor e un prieten, cineva în stare să vă caracterizeze personalitatea. Cel de-al treilea e un coleg de breaslă. Şi al patrulea vine din partea comunităţii bisericeşti unde aţi activat.

Acum vă reculegeţi o clipă. Ce v-ar plăcea să spună fiecare

dintre aceşti vorbitori despre persoana, despre viaţa dv? Cum vă veţi recunoaşte în cuvântul lor ca soţ, soţie, tată sau mamă? Ce fel de fiu, fiică sau văr? Ce fel de prieten? De colaborator?

Ce fel de caracter v-ar plăcea să fi văzut ei în dv.? Ce contribuţii, ce realizări aţi dori să-şi reamintească? Priviţi cu atenţie la cei din jurul dv: v-ar fi plăcut să fi adus o schimbare — firește, in bine — în viaţa lor? Care anume?

Înainte de a vă continua lectura, acordaţi-vă un minut pentru a nota impresiile. Vă va fi de mare ajutor mai târziu.

CE ÎNSEAMNĂ "A ÎNCEPE CU GÂNDUL LA FINAL"?

Dacă aţi participat intens la această vizualizare înseamnă că, pentru o clipă, aţi luat contact cu valori profunde, esenţiale, ale personalităţii dv., cu acel nucleu de călăuzire interioară al CERCULUI DE INFLUENŢĂ.

V-aş ruga să meditaţi asupra cuvintelor lui Joseph Addison:

Când privesc mormintele mărimilor de odinioară, moare în mine orice sentiment de invidie; când citesc epitaful frumuseţilor de altădată, orice patimă se stinge; când mă întâlnesc cu durerea părinţilor aplecaţi asupra unei lespezi mortuare, mi se topeşte inima de milă; când văd regi zăcând alături de uzurpatorii lor, inteligenţe rivale aşezate unele lângă altele sau sfinţi care au dezbinat lumea prin controversele şi disputele lor, mă gândesc cu mâhnire la meschinăria competiţiilor, facţiunilor şi încrâncenărilor omenirii. Când citesc multele date de pe morminte, ale celor care au murit ieri sau cu 600 de ani în urmă, mă gândesc la Ziua cea Mare când vom fi Contemporani cu toţii, înfăţişându-ne laolaltă.

Cu toate că DEPRINDEREA 2 îşi găseşte aplicarea în diferite ocazii şi planuri ale vieţii, aplicarea fundamentală a lui "ÎNCEPEŢI CU GÂNDUL LA FINAL" este de a porni, chiar începând de astăzi, cu imaginea, reprezentarea sau paradigma sfârşitului vieţii dv. in minte, ca un cadru de referinţă sau un criteriu de judecată. Fiecare aspect al vieţii dv. — comportamentul de azi, comportamentul de mâine, cel de săptămâna viitoare, de luna viitoare — poate fi examinat în contextul general a ceea ce socotiţi a fi de maximă importanţă. Cu acest gând al sfârşitului în minte, vă puteţi incredinţa că orice faceţi în decursul zilei nu incalcă criteriul pe care l-aţi definit ca fiind de supremă importanţă, că fiecare zi ce trece contribuie în mod semnificativ la viziunea de ansamblu asupra vieţii dv.

Înseamnă a porni cu înţelegerea clară a destinaţiei. Înseamnă a şti incotro duce drumul ales, şi ca atare, a înţelege mai bine unde vă

aflați în momentul actual, și că pașii făcuți vă duc mereu în direcția cea bună.

E incredibil de ușor a cădea în capcana activității, a agitației vieții, muncind din ce în ce mai mult și urcând pe scara succesului, numai pentru a descoperi, într-un târziu, că ați sprijinit-o pe un zid greșit. E foarte posibil să fii ocupat, extrem de ocupat, fără a fi cu adevărat eficient.

Mulți se pomenesc repurtând victorii — găunoase, succese realizate pe seama unor lucruri care, dintr-o dată, se dovedesc de o valoare infinit mai mare. Oameni de toate categoriile — medici, universitari, actori, politicieni, oameni de afaceri, atleți sau instalatori — se zbat să obțină venituri mai mari, mai multă considerație sau un grad mai înalt de profesionalizare ca, în ultimă instanță, să descopere că înverșunarea cu care și-au urmărit scopul i-a orbit față de lucruri cu adevărat esențiale care acum nu mai există.

Ce diferit arată viețile noastre când ne-am stabilit un etalon de valori și, în consecință, ne gospodărim fiecare zi în așa fel încât *să fim* și *să facem* numai ce este esențial. Dacă scara nu e sprijinită pe zidul cel bun, fiecare pas făcut ne apropie mai repede de locul greșit. Putem fi extrem de ocupați, putem fi chiar foarte *eficienți* — însă realmente eficienți nu vom fi decât pornind cu gândul la final.

Dacă reflectați la ce ați fi dorit să auziți despre dv. în scenariul înmormântării, veți afla *definiția dv. a succesului*. Ar putea fi diferită de cea pe care o știați până atunci. Poate că celebritatea, performanțele, averea sau alte deziderate pentru care luptăm nu se încadrează în zidul cel bun.

Pornind cu gândul la final, vă însușiți o nouă perspectivă. Cineva a întrebat pe altcineva la moartea unui prieten comun: "Cât a lăsat?" Prietenul a răspuns: "A lăsat totul."

TOATE LUCRURILE SUNT CREATE DE DOUĂ ORI

"Începeți cu gândul îndreptat la final" se întemeiază pe principiul "*Toate lucrurile sunt create de două ori.*" Există o creație inițială de ordin mental și o a doua creație în plan fizic.

Să luăm un exemplu, construcția unei case, de pildă. O creezi în fiecare amănunt al ei înainte de a-i pune piatra de temelie. Încerci să-ți reprezinți cât mai precis genul de casă pe care-l dorești. Dacă te gândești la o casă familială, planul va cuprinde o cameră de zi încăpătoare. Te poți gândi la uși glisante și la o curte interioară

pentru jocul copiilor. Lucrezi mintal, prefigurezi imaginea a ceea ce vrei să construieşti, până ce ea se precizează.

Apoi faci o schiţă a diverselor planuri de construcţie. Toate acestea se fac înainte de a se trece la executarea pe teren. În caz contrar, în cea de-a doua creaţie, cea fizică, vei fi nevoit să aduci modificări costisitoare care vor dubla preţul casei.

Regula tâmplarului este: "Măsoară de două ori şi taie o dată." Trebuie să te asiguri că schiţa, cea dintâi creaţie, corespunde întocmai cu ceea ce-ţi doreşti, că te-ai gândit la toate amănuntele. Abia atunci o transpui în cărămidă şi mortar. Te duci zi de zi pe şantier, consulţi planurile şi dai indicaţiile pentru lucrările zilei. Începi cu gândul la final.

Să luăm alt exemplu, de pildă o afacere. Dacă vrei să ai o întreprindere de succes, trebuie să-ţi faci o imagine foarte clară a ceea ce urmăreşti. Trebuie gândită natura produselor sau serviciilor pe care vrei să le furnizezi, în funcţie de cerinţele pieţii; urmează organizarea elementelor — aspectul financiar, cercetarea şi dezvoltarea, operaţiile, personalul, amenajările şi utilajul etc. Faptul de a porni — sau nu — cu finalul în minte determină deseori aptitudinea de a crea o întreprindere de succes. Înainte de a pleca într-o excursie, îţi alegi destinaţia şi-ţi plănuieşti itinerarul cel mai favorabil. Înainte de a planta o grădină, îi faci planul în minte sau îl aşterni pe hârtie. Înainte de a ţine o conferinţă, o scrii sau îţi notezi un punctaj. Începi prin a desena modelul unei rochii înainte de a croi.

În măsura în care înţelegem principiul celor două feluri de creaţii, şi ne asumăm responsabilitatea amândurora, activitatea noastră se înscrie înăuntrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ şi îl lărgeşte. Dacă nu procedăm în conformitate cu acest principiu, şi neglijăm primul aspect, îl diminuăm.

INTENŢIE SAU ABSENŢĂ

Există principiul conform căruia toate lucrurile sunt create de două ori, însă creaţia primă nu este întotdeauna rodul unei intenţii conştiente. În viaţa noastră personală, dacă nu ne cultivăm capacitatea de conştientizare şi nu luăm iniţiativa primei creaţii, le dăm celorlalţi sau împrejurărilor din afara CERCULUI DE INFLUENŢĂ posibilitatea de a ne modela parţial existenţa, prin lipsa noastră de participare. Trăim pasiv/reactiv scenariile preluate din familia noastră, de la colaboratori, din programul altora, din

împrejurări — scenarii însușite din anii copilăriei, din educația și condiționările noastre.

Aceste scenarii sunt scrise de oameni — nu au la bază principii. Își au originea în vulnerabilitățile noastre, în adânca dependență față de alții, în intensa noastră nevoie de a fi acceptați și iubiți, de a trăi cu sentimentul unei apartenențe, a importanței și demnității noastre, de a resimți că avem un loc și un rost în viață.

Cu sau fără știrea noastră, cu sau fără intervenția noastră, există o primă creație în toate aspectele vieții, iar noi suntem a doua creație fie a propriei noastre "programări", fie a programării altora, a împrejurărilor sau a vechilor noastre deprinderi.

Și totuși dispunem cu toții de acele capacități specific umane de conștientizare, imaginație și conștiință morală care ne permit să examinăm creațiile "prime" și să ne elaborăm noi înșine prima creație, să scriem cu mâna noastră propriul nostru scenariu. Cu alte cuvinte, DEPRINDEREA 1 spune: "Tu ești creatorul". DEPRINDEREA 2 este prima creație — programarea.

CONDUCERE ȘI MANAGEMENT

DEPRINDEREA 2 se bazează pe principiile autoconducerii — altfel spus, conducerea este o primă creație. Conducerea nu trebuie confundată cu managementul. Managementul este a doua creație, pe care o vom discuta în capitolul despre DEPRINDEREA 3. Însă conducerea ocupă primul loc.

Managementul se află, ca să zicem așa, în linia a doua: cum să îndeplinesc optimal anumite lucruri? Conducerea este în linia întâi: care sunt lucrurile pe care vreau să le îndeplinesc? Peter Drucker și Warren Bennis au formulat-o foarte expresiv: "Managementul înseamnă a face lucrurile cum se cuvine; conducerea, a face lucrurile cuvenite." Managementul este eficiența în urcușul pe scara succesului; conducerea determină sprijinirea scării pe zidul potrivit.

Diferența dintre management și conducere poate fi ușor înțeleasă dacă vă imaginați un grup de producători străbătând jungla și croindu-și drumul cu cosorul. Ei sunt producătorii, cei care rezolvă problema: curăță drumul prin hățiș, tăindu-l.

Managerii calcă pe urmele lor, ascut cosoarele, redactează manuale procedurale, țin cursuri de întreținere a musculaturii, introduc ameliorări tehnologice, întocmesc orare de lucru și programe de recreere pentru mânuitorii de cosoare.

Leader-ul e cel care se urcă pe cel mai înalt copac, cuprinde tot orizontul cu privirea şi strigă: "Nu e jungla pe care o căutăm!"

Dar care e răspunsul obişnuit al producătorilor şi managerilor ocupaţi, agitaţi şi eficienţi: "Tăcere! Suntem în plin progres!"

Fie că e vorba de noi în calitate de indivizi, grupuri sau organizaţii, suntem adesea atât de preocupaţi de a ne croi drumul prin junglă, încât nu observăm că înaintăm într-altă junglă decât cea dorită. Iar schimbările precipitate din mediul în care trăim îngreunează mai mult ca oricând eficienţa conducerii — conducerea oricărui aspect al vieţii, independente ori interdependente.

Avem mai multă nevoie de o viziune — sau destinaţia precisă — şi de o busolă (un set de principii sau direcţii) decât de o hartă rutieră. Nu avem cum şti cât de accidentat va fi terenul pe care vom călca în viitor, nici care vor fi necesităţile de mâine; totul va depinde de judecata noastră în acel moment. Dar o busolă interioară ne va indica întotdeauna direcţia cea bună.

Eficienţa — deseori chiar supravieţuirea — nu depinde numai de intensitatea efortului făcut, ci dacă efortul se face în jungla dorită. Iar metamorfozele actuale ce se produc în aproape toate industriile şi profesiunile cer în primul rând capacitatea de conducere, şi numai în al doilea rând pe cea managerială.

În lumea afacerilor, piaţa se schimbă atât de rapid, încât şi serviciile care până mai ieri satisfăceau gusturile şi necesităţile consumatorilor, astăzi se dovedesc cu totul demodate.

O conducere ferm proactivă trebuie să supravegheze constant schimbările în curs, în special motivele şi obiceiurile de cumpărare ale clientelei, şi să dispună de forţa necesară pentru a reorganiza resursele în direcţia cea bună.

Schimbări cum ar fi: dereglări în activitatea liniilor aeriene, urcarea vertiginoasă a cheltuielilor de îngrijire medicală, creşterea cantităţii şi calităţii automobilelor de import au un puternic impact asupra mediului. Dacă industriile interesate nu urmăresc îndeaproape modificările mediului, inclusiv cele din propriile lor echipe de muncă, şi nu-şi pun la contribuţie creativitatea în conducere pentru a păstra orientarea justă, expertizele manageriale, oricât de numeroase, nu le vor feri de eşec.

Un management eficient fără o conducere eficientă aminteşte o formulă maliţioasă: "E ca şi cum ai monta şezlonguri pe puntea Titanicului." Nici un succes managerial nu poate suplini un eşec în conducere. Însă conducerea e dificilă, deoarece se cade prea des în capcana paradigmei manageriale:

În sesiunea finală a unui program de perfecţionare a cadrelor directoriale, desfăşurat pe durata unui an, preşedintele unei

companii petroliere a venit să-mi spună: "Stephen, când într-a doua lună ai subliniat diferența dintre conducere și management, mi-am examinat calitatea de președinte al companiei și mi-am dat seama eă, de fapt, n-am practicat niciodată o conducere propriu-zisă. Eram pur și simplu cufundat în management, copleșit de presiunea solicitărilor urgente și de detaliile logisticii de zi cu zi. Și m-am hotărât să mă retrag din activitatea managerială. Puteam găsi pe alții care s-o preia. Vroiam cu tot dinadinsul să-mi conduc întreprinderea.

N-a fost deloc ușor. M-am simțit frustrat din clipa când am renunțat să mă mai ocup de avalanșa problemelor presante — urgențe care îmi procurau o mare satisfacție: aceea a realizărilor imediate. Mi-a venit greu să mă confrunt cu dificultățile administrative, cu crearea unui mediu psihologic propice, să fac analize mai aprofundate ale disfuncționalităților, să pândesc noi oportunități. Nu numai eu, dar și ceilalți s-au simțit frustrați, privați de stilul lor confortabil de muncă. Le lipsea disponibilitatea mea de a răspunde oricând solicitărilor. Ar fi dorit să apeleze în continuare la mine pentru rezolvarea problematicii cotidiene.

Dar m-am ținut tare. Trăiam cu convingerea că trebuia să mă afirm în conducere. Ceea ce am și făcut. Azi, întreaga afacere a căpătat alt aspect. Suntem mult mai adaptați cerințelor generale. Ne-am dublat veniturile și împătrit profiturile. Pot spune liniștit că mi-am însușit conducerea."

Sunt convins că și mulți părinți cad în capcana paradigmei manageriale, aceea de a interveni în permanență, de a urmări numai rezultatul imediat și respectarea regulilor, în loc de a pune accentul pe orientare, pe scopul final și mai ales pe căldura și solicitudinea familială.

Dar și în viața noastră familială ne lipsește simțul conducerii. Cu gândul la eficiență, ne ocupăm de gospodărire managerială, fixându-ne anumite obiective și îndeplinindu-le, mai înainte de a ne fi clarificat propriile valori.

RESCRIEREA SCENARIULUI:
A DEVENI PROPRIUL NOSTRU "PRIM" CREATOR

După cum am observat, proactivitatea se întemeiază pe o înzestrare specific umană, cea a *capacității de conștientizare*. Alte două însușiri strict umane, *imaginația* și *conștiința morală* ne îngăduie să ne extindem proactivitatea și să învățăm să ne

conducem pe noi înşine — cu alte cuvinte, să fim proprii noştri conducători.

Cu ajutorul imaginaţiei putem vizualiza lumile potenţialităţilor ce zac latente în noi. Cu ajutorul conştiinţei putem intra în contact cu legile şi principiile universale, cu talentele noastre singulare şi cu mijloacele de a le valorifica, cu principiile noastre diriguitoare, în cadrul cărora ne putem dezvolta optimal. Împreună cu capacitatea de conştientizare, aceste două însuşiri ne dau posibilitatea de a ne scrie propriul scenariu.

Deoarece trăim conform multelor scenarii care ne-au fost date şi predate, scrierea scenariului este mai degrabă o "rescriere" — o mutaţie paradigmatică — schimbarea modelelor noastre de bază.

Pe măsură ce identificăm scenariile inoperante, modelele incorecte sau incomplete avute până acum, putem începe să le rescriem — în mod "proactiv" — cu mâna noastră.

Cred că unul dintre cele mai revelatoare cazuri de rescriere a unui scenariu e cel relatat de Anwar Sadat în autobiografia sa. Fostul preşedinte al Egiptului fusese crescut şi educat în spiritul unei uri încrâncenate împotriva Israelului — un scenariu adânc întipărit în minte. El afirmase la Postul Naţional de Televiziune: "Niciodată n-am să strâng mâna unui israelian atâta vreme cât ei vor ocupa o palmă de pământ arab! Niciodată! Niciodată! Niciodată!" Şi uriaşe mulţimi din tot cuprinsul ţării au scandat: "Niciodată! Niciodată! Niciodată!" Acest scenariu a mobilizat toate energiile şi a focalizat voinţa întregii ţări. El pleda pentru independenţă şi naţionalism, şi a stârnit valuri de emoţie în rândul populaţiei. Dar era şi foarte necugetat, şi Sadat o ştia. Nu ţinea seama nici de aspectul primejdios al situaţiei, nici de complexa interdependenţă a realităţilor implicate.

De aceea Sadat s-a răzgândit. Învăţase să-şi modifice optica încă din tinereţe, când a fost închis în Celula 54 a Închisorii Centrale din Cairo, fiind implicat într-o conspiraţie împotriva regelui Faruk. Învăţase să se distanţeze de propriile sale păreri, examinându-şi critic scenariile, cercetând dacă erau sau nu adecvate şi judicioase. Învăţase să-şi golească mintea şi, printr-o anumită formă de meditaţie şi rugăciune foarte personală, să-şi prelucreze propriile scenarii şi să le reformuleze.

Nota în autobiografie cum îşi părăsise celula cu mare părere de rău, căci acolo avusese revelaţia adevăratei naturi a succesului, cel obţinut asupra ta, asupra eului tău. El nu consta în dobândirea bunurilor materiale sau a Puterii, ci în stăpânirea de sine, în victoria asupra rezistenţelor tale faţă de tine.

Pe durata regimului lui Nasser, Sadat a fost ținut în umbră. Opinia generală îl considera eliminat din arena politică — ceea ce nu era cazul. Toți își proiectau asupra lui propriile lor clișee, neavând cum să-l înțeleagă. Iar el își aștepta ceasul.

Și când i-a sosit timpul, când a devenit președintele Egiptului și s-a confruntat cu realitățile politice, și-a schimbat scenariul față de Israel. S-a dus în vizită la Knesset, la Ierusalim — inițiind una dintre cele mai senzaționale mișcări pacifiste, fără precedent în istorie. O cutezanță care, în cele din urmă, s-a concretizat în Acordul de la Camp David.

Sadat a știut să-și folosească facultatea de a conștientiza, imaginația și conștiința morală pentru a se domina pe sine însuși, pentru a-și schimba paradigma, unghiul de vedere. A operat în centrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ. Și din rescrierea scenariului, din schimbarea paradigmei, au decurs modificări în comportament și atitudine, care au influențat milioane de vieți din CERCUL mai larg al ÎNGRIJORĂRILOR.

Exersându-ne facultatea de conștientizare, ne putem descoperi scenariile inoperante, deprinderile adânc înrădăcinate, nedemne de noi, cele în totală neconcordanță cu adevăratele noastre valori. DEPRINDEREA 2 ne spune că nimeni nu ne silește să trăim conform acestor scenarii. Suntem răspunzători — responsabili, răspuns-abili — cu alte cuvinte, avem abilitatea de a ne folosi imaginația și creativitatea pentru a scrie alte scenarii, mai operative, mai apropiate de valorile noastre fundamentale și de principiile care dau sens acestor valori.

Să presupunem, de exemplu, că sunt "hiperreactiv" față de copiii mei. Ori de câte ori mi se pare că se poartă într-un mod nepotrivit, simt un fel de rău la stomac, și toată ființa mea se pregătește de atac. Nu acord nici o atenție principiului creșterii progresive, a înțelegerii răbdătoare, ci numai comportamentului de moment. Vreau să câștig o bătălie, nu războiul.

Îmi scot munițiile — talia superioară, postura de autoritate — țip sau intimidez, amenințe sau pedepsesc. Și ies învingător. Stau acolo, victorios, în mijlocul ruinelor unei relații avariate, în timp ce copiii, aparent supuși, se revoltă în sinea lor, refulându-și sentimentele care, mai devreme sau mai târziu, vor izbucni la suprafață în forme mult mai urâte.

Acum, dacă m-aș afla la înmormântarea pe care am vizualizat-o adineaori, și unul dintre copiii mei ar lua cuvântul, aș dori să arate cum viața lui reprezintă izbânda unei educații, instruiri și discipline

învăluite de iubire de-a lungul unui şir de ani, şi nu cicatricele unor încăieri cu victorii de moment. Aş dori să fi păstrat numai amintirile plăcute, mai ales despre momentele profund semnificative petrecute împreună. Aş dori să-şi amintească de mine ca de un tată afectuos, care a împărtăşit cu el bucuriile şi necazurile anilor de creştere. Aş dori să-şi amintească cum venea la mine cu întrebările şi cu micile lui dureri. Aş dori să-l fi ascultat, să-l fi iubit, să-l fi ajutat. Aş dori să fi înţeles că nici eu nu eram perfect, dar că încercasem să fac pentru el tot ce-mi stătea în putere. Şi că l-am iubit poate mai mult decât oricine pe lume.

Aş fi dorit toate acestea, pentru că, în adâncul meu, pun un preţ imens pe copiii mei. Îmi sunt nespus de dragi, aş vrea să fiu mereu alături de ei. Rolul meu de tată mi se pare extrem de important.

Dar îl pierd deseori din vedere. Mă las prins în capcana: "scump la tărâţe, ieftin la făină". Lucrurile de primă importanţă sunt îngropate sub straturile urgenţelor, ale preocupărilor imediate, ale conduitei exterioare. Devin reactiv. Şi felul cum mă port zi de zi cu copiii mei seamănă prea puţin cu sentimentele profunde pe care le am faţă de ei.

Însă conştientizez situaţia. Şi am suficientă imaginaţie şi conştiinţă ca să-mi cercetez atent valorile fundamentale. Îmi dau seama că scenariul pe care-l trăiesc e în dezacord cu acele valori, că modul meu de viaţă nu rezultă dintr-un proiect "proactiv" care să-mi aparţină —,ci decurge dintr-o "creaţie primă" provenită din împrejurări, preluată de la alte persoane. Dar stă în puterea mea să mă schimb! Pot trăi din creaţiile imaginaţiei mele, şi nu din cele ale memoriei. Pot apela la potenţialul meu nelimitat, în locul trecutului meu limitat. Pot deveni "creatorul prim" al persoanei mele.

A începe cu gândul la final înseamnă a aborda rolul meu de părinte şi celelalte roluri din viaţă cu o viziune clară a valorilor şi direcţiilor adoptate. Înseamnă a fi responsabil de propria mea "creaţie primă", a-mi rescrie scenariul în aşa fel încât paradigmele care îmi determină mentalitatea şi conduita să fie în acord cu valorile mele cele mai autentice, şi cu principii corecte.

Mai înseamnă a începe ziua cu aceste valori în minte. Clare şi ferme. Şi atunci, faţă cu neprevăzutul, cu provocările existenţei, pot lua hotărâri bazate pe aceste valori. Pot acţiona cu integritate. Nu mai sunt supus nici emoţiilor, nici împrejurărilor. Pot fi cu adevărat proactiv, adică determinat de valori —, deoarece le am clare şi prezente în minte.

O PROFESIUNE DE CREDINȚĂ — SAU MISIUNEA PERSONALĂ

Nu știu un mod mai eficient de a începe cu gândul la final decât acela de a stabili și formula un program personal, o filosofie sau un crez. Care să fie programul axat pe *ceea ce vrei să fii* (caracterul), pe *ceea ce vrei să faci* (contribuții și realizări) și pe valorile sau principiile ce stau la baza acestor activități.

Fiecare individ fiind unic în felul lui, o profesiune de credință va reflecta această unicitate în formă și în fond. Prietenul meu Rolfe Kerr și-a exprimat credo-ul în modul următor:

Primul succes: în mediul familial
A căuta și merita ajutorul divin
Fără compromisuri în materie de onestitate
Trebuie ținut seama de toate persoanele implicate
A asculta ambele părți înainte de a judeca
A cere sfatul altora
A lua apărarea celor absenți
A fi sincer, dar ferm
A cultiva în fiecare an câte o nouă competență
A plănui azi lucrul pentru a doua zi
A te grăbi încet
A întreține o atitudine pozitivă
A-ți păstra simțul umorului
A respecta ordinea în plan personal și profesional
A nu te teme de greșeli — a te feri doar de lipsa unor răspunsuri creative, constructive și corecte la acele greșeli
A înlesni reușita persoanelor subordonate
A asculta de două ori, a vorbi o dată
A te concentra asupra competenței și efortului cerut de activitatea prezentă, fără a te preocupa de funcția sau promovarea viitoare.

O femeie care se străduia să mențină un echilibru între îndatoririle familiale și activitatea profesională și-a formulat altfel programul personal:

Voi încerca să mențin un echilibru viabil între carieră și familie — ambele sunt foarte importante pentru mine.

Căminul meu va fi un loc unde ai mei, prietenii și musafirii, vor găsi o atmosferă veselă, confort, liniște și fericire. Voi căuta să mențin curățenia și ordinea și în același timp un climat dinamic și destins. Voi încerca să aleg cu discernământ regimul alimentar, lecturile și toate activitățile casnice. Vreau să-i învăț pe copii să iubească, să învețe, să râdă — să fie silitori și să-și cultive talentele.

Apreciez şi respect drepturile, libertatea şi responsabilităţile societăţii noastre democrate. Voi fi un cetăţean informat şi preocupat, implicat în politică, asigurându-mă că vocea mea va fi auzită şi votul meu numărat.

Voi avea curajul de a lua iniţiative şi de a-mi urmări scopurile propuse. Voi încerca să acţionez în mod creativ în orice situaţie, să discern ocaziile ce se oferă, să nu trăiesc pasiv.

Voi încerca să mă feresc de obiceiurile devenite constrângătoare sau de cele dăunătoare. Voi cultiva deprinderi care să mă elibereze de vechile etichete şi limitări, care să mă ajute să mă perfecţionez şi să am o mai mare libertate de opţiune.

Banul îmi va fi slugă şi nu stăpân. Voi încerca să-mi dobândesc în timp o autonomie financiară —, iar dorinţele să-mi fie dictate numai de nevoi şi de mijloacele de care dispun. În afara ratelor pentru casă şi a cheltuielilor de închiriere a maşinii, voi încerca să nu fac datorii. Voi cheltui mai puţin decât încasez şi voi investi o parte din venit.

Îmi voi folosi banii şi talentul pentru a face altora viaţa mai plăcută, prin servicii şi donaţii caritabile.

Un astfel de program sau crez are funcţia unei constituţii personale. Este esenţial imuabilă, asemeni Constituţiei Statelor Unite căreia, în decurs a peste 200 ani i s-au adus numai 26 amendamente, din care 10 figurau în proiectul iniţial al Cartei Drepturilor Omului.

Constituţia Statelor Unite reprezintă norma de evaluare a oricărei legi din ţară. Este documentul pe care Preşedintele se obligă să-l apere şi să-l sprijine când face Jurământul de Credinţă. Este criteriul după care se acordă dreptul la cetăţenie. Este fundamentul — şi centrul — care îngăduie oamenilor să traverseze traume grave cum ar fi Războiul Civil, Războiul din Vietnam, sau procesul Watergate. Este norma scrisă, criteriul general de evaluare şi estimare.

Constituţia s-a menţinut şi îşi îndeplineşte şi azi funcţia sa vitală, deoarece e întemeiată pe principii corecte, pe adevăruri evidente conţinute în Declaraţia de Independenţă. Aceste principii acordă Constituţiei o putere atemporală, chiar şi în mijlocul ambiguităţilor şi prefacerilor sociale. "Securitatea noastră specifică", afirma Thomas Jefferson, "constă în posedarea unei Constituţii scrise."

O profesiune de credinţă bazată pe principii corecte devine o normă similară şi în cazurile individuale. Devine o constituţie personală, premisa de la care pot fi luate hotărâri majore, de orientare în viaţă, şi baza deciziilor mărunte ale zilei, luate în contextul diverselor împrejurări şi care ne afectează existenţa. Ea

acordă fiecărui individ aceeași putere invariabilă peste timp în mijlocul schimbărilor din jurul lui.

Oamenii nu se pot adapta schimbărilor dacă nu există în ei un nucleu invariabil. Capacitatea de a te schimba are o cheie, și anume simțul identității tale, ideea clară a ceea ce urmărești și a ceea ce prețuiești mai mult în viață.

Cu un astfel de credo, ne putem adapta din mers prefacerilor din jur, nestingheriți nici de preconcepții, nici de prejudecăți. Nu avem nevoie să ne plănuim pașii următori nici să clasificăm în mod stereotip lucrurile, situațiile și oamenii pentru a-i încadra într-un anumit tipar al realității.

Ambianța noastră personală se schimbă și ea într-un ritm din ce în ce mai rapid. Aceste transformări precipitate îi consumă pe mulți, pe cei incapabili de a ține pasul cu ele, de a le face față. Și atunci adoptă poziții "reactive" — de fapt se dau bătuți, sperând că vor avea totuși parte de schimbări în bine.

Dar lucrurile se pot petrece și altfel. În lagărele morții ale naziștilor, unde Victor Frankl a făcut experiența atitudinei proactive, el a mai învățat și imensa importanță pe care o reprezintă existența unui scop, a unui "rost" în viață. Esența "logoterapiei", a filosofiei pe care a teoretizat-o mai târziu și a predat-o, rezidă în recunoașterea că multe dintre așa-numitele boli mintale sau afective sunt în realitate simptomele unui sentiment subconștient de vid existențial, de absența unui sens al vieții. Logoterapia elimină acest vid, ajutând individul să-și găsească o motivație subiectivă, un rost al său, o misiune personală în viață.

Din clipa când ați identificat această misiune, deținеți cheia proactivității dv. V-ați limpezit viziunea, ați precizat valorile care vă dirijează viața. Ați fixat direcția ce vă permite stabilirea unor scopuri pe termen lung sau scurt. Deținеți puterea ce rezultă dintr-o constituție scrisă, întemeiată pe principii corecte — etalonul de măsură al fiecărei decizii de folosire optimă a timpului, talentelor și energiilor de care dispuneți.

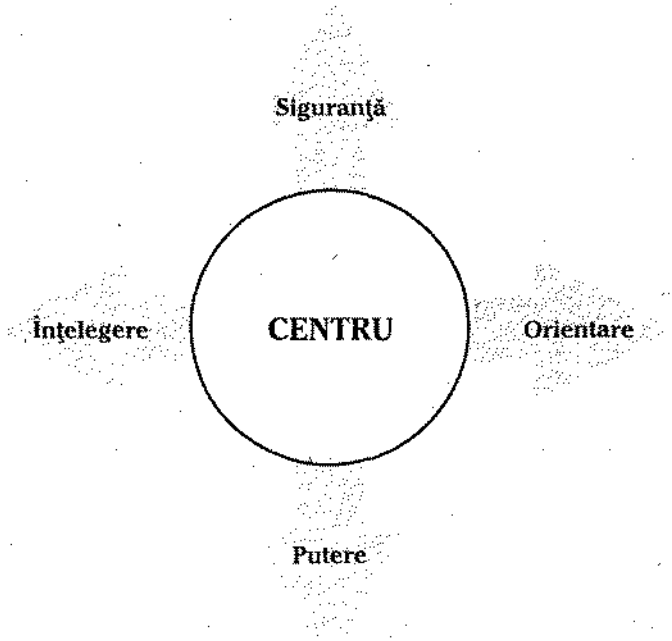
ÎN CENTRU

Pentru a formula o asemenea profesiune de credință, trebuie să pornim din chiar centrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ, acel centru alcătuit din paradigmele noastre de bază, din lentilele prin care privim lumea.

Aici e locul unde ne întâlnim cu propriile valori. Aici facem uz de capacitatea de conştientizare pentru a ne examina hărţile, a constata dacă valorizăm principii corecte, şi a ne asigura că hărţile noastre descriu cu acurateţe teritoriul, că paradigmele pe care le avem se bazează pe principii şi realităţi. Aici apelăm la conştiinţa noastră în chip de busolă pentru a ne detecta talentele singulare şi domeniile unde am putea aduce o contribuţie personală. Aici ne folosim imaginaţia pentru a ne contura mental planurile, dând primilor noştri paşi o orientare şi un ţel —, materializându-ne astfel constituţia personală.

Tot aici străduinţele noastre îşi culeg cele mai bune roade. Lucrând în chiar centrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ, îl extindem, îi dăm amploare. Aici se află sistemul de pârghii cel mai puternic al CP — Capacităţii de Producţie — cu un imens impact asupra vieţii, în toate aspectele ei.

Tot ce se află în centrul vieţii noastre se dovedeşte a fi sursa siguranţei, orientării interioare, înţelegerii şi puterii noastre.



Siguranța rezultă din simțul demnității, cel al identității noastre, din ancorarea afectivă, stima față de propria persoană, și din temeinicia noastră — sau lipsa ei.

Orientarea interioară se referă la acea instanță a eului care ne dirijează viața. Cuprinse în harta noastră, în cadrul interior de referință care interpretează evenimentele exterioare se află acele norme, sau principii, sau criterii implicite care ne guvernează clipă de clipă hotărârile și acțiunile.

Înțelegerea e perspectiva din care privim lumea; simțul echilibrului, cunoașterea interconexiunii diverselor principii și aplicării lor. Ea presupune judecată, discernământ, comprehensiune. Este un "Gestalt" sau unitate, o totalitate integrată.

Puterea este facultatea de a acționa, forța de a întreprinde și efectua ceva. Este energia vitală de a opta și de a lua decizii. Include și capacitatea de a dezvăța deprinderi înrădăcinate, de a cultiva altele, mai evoluate, mai eficiente.

Acești patru factori — siguranța, orientarea interioară, înțelegerea și puterea — se află într-o conexiune strânsă. Siguranța de sine și o orientare lucidă generează înțelegerea, iar înțelegerea e detonatorul care declanșează puterea de acțiune și-i imprimă o direcție. Când toți acești patru factori sunt prezenți, conlucrarea lor e armonioasă, se dinamizează reciproc și creează marea putere, ascendentul unei personalități nobile, unui caracter echilibrat, unui individ frumos integrat.

Acești factori-suport ai vieții susțin și celelalte dimensiuni psihice. Nici unul dintre ei nu are o valoare absolută. Gradul de dezvoltare al fiecăruia ar putea fi trasat undeva pe un continuum, asemănător continuum-ului maturizării descris mai înainte. Într-o primă etapă, cei patru factori sunt nedezvoltați. Suntem aproape total dependenți de împrejurări și de ceilalți, fără a putea interveni direct. În ultima etapă suntem stăpâni pe situații. Dispunem de o forță autonomă și de bazele ce pot fundamenta relații fertile de interdependență.

Siguranța noastră se situează undeva pe un continuum, vădind la un capăt o extremă insecuritate —când la tot pasul suntem izbiți și purtați de forțe capricioase —, iar la celălalt capăt un simț puternic al valorii noastre intrinseci și al siguranței de sine.

Orientarea noastră interioară variază de-a lungul continuum-ului de la dependență față de oglinda socială sau de alte surse instabile, fluctuante, la ferma direcționare internă.

Înțelegerea noastră se aliniază undeva între o hartă total greșită, cu indicații distorsionate și necorespunzătoare, și o hartă a realității corectă și completă, în care toate hărțile și principiile se află într-o interconexiune armonioasă.

Puterea noastră se situează undeva între imobilism şi postura de marionetă acţionată de sfori trase din umbră, şi o productivitate optimă — acea forţă capabilă de a acţiona conform propriilor noastre valori, în loc de a ne lăsa manevraţi de alţii sau de împrejurări.

Localizarea acestor factori pe un continuum, gradul lor de integrare, de armonizare şi de echilibrare, precum şi impactul lor pozitiv asupra tuturor aspectelor vieţii este o funcţie a centrului, a paradigmelor de bază din centrul cel mai intim al personalităţii noastre.

Centre alternative

Fiecare dintre noi are câte un centru de interes, cu toate că în general nu-l indentificăm ca atare. Nu recunoaştem nici efectele atotprezente ale acestui centru asupra tuturor aspectelor vieţii noastre.

Vă propun să trecem în revistă câteva centre sau paradigme centrale tipice, pentru o mai bună înţelegere a modului cum ele îşi exercită influenţa asupra acestor patru dimensiuni fundamentale şi cum, în cele din urmă, ne determină întreaga viaţă.

Centrarea pe partener. Dintre toate relaţiile umane, mariajul poate fi legătura cea mai intimă, cea mai împlinită, cea mai durabilă — o cale de creştere şi evoluţie individuală. A fi centrat pe soţ sau pe soţie pare un lucru firesc şi adecvat.

Însă din experienţa şi observaţiile mele rezultă o cu totul altă concluzie. De-a lungul anilor, am fost consultat de o mulţime de cupluri maritale ale căror relaţii erau profund perturbate. Şi am putut detecta un fir roşu străbătând aproape toate legăturile centrate pe partener cunoscute de mine: o puternică dependenţă afectivă.

Dacă simţul valorii noastre personale — în plan afectiv — derivă din statutul marital, devenim extrem de dependenţi de acest tip de realitate. Devenim vulnerabili faţă de sentimentele, toanele, comportamentul şi felul de a ne trata ale partenerului — sau de oricare alt eveniment exterior cu răsunet asupra acestei relaţii, cum ar fi naşterea unui copil, rudele partenerului, eşecuri financiare, succese sociale etc.

Odată cu creşterea responsabilităţii şi a stress-ului în căsnicie, cu toţii avem tendinţa de a reedita scenariile învăţate în copilărie şi adolescenţă. La fel procedează şi partenerul. De obicei, aceste scenarii nu se aseamănă, les la iveală modalităţi diferite în tratarea

problemelor financiare, a disciplinei copiilor sau în relațiile cu rudele. Când aceste tendințe, cu adânci rădăcini în trecut, se împletesc cu dependența afectivă, relația centrată pe partener își dezvăluie profunda vulnerabilitate.

Când există o dependență sentimentală față de persoana cu care intrăm în conflict, nevoia ce ne leagă de ea și conflictul se cuplează. Rezultă manifestări paroxistice de dragoste alternând cu ură, tendințe de atac sau retragere, agresări, amărăciuni, resentimente sau o rivalitate rece. În aceste ocazii, se întâmplă să regresăm și mai mult spre impulsuri și deprinderi de fond; în efortul de a ne apăra și justifica ieșirile, ne atacăm partenerul.

Ori de câte ori ne simțim vulnerabili, încercăm, printr-un reflex inevitabil, să ne apărăm de viitoare atacuri. Recurgem la sarcasm, la ironie mușcătoare, la criticism — sau la orice altă tactică ce ne-ar putea proteja fragilitatea interioară. Fiecare dintre parteneri așteaptă ca celălalt să facă primul pas spre reconciliere — doar pentru a se simți, în lipsa lui, dezamăgit, dar și îndreptățit în acuzațiile formulate.

Chiar dacă într-o asemenea relație lucrurile par să decurgă perfect, securitatea e doar aparentă. Orientarea interioară se supune emoției de moment. Înțelegerea și puterea de acțiune se pierd în jocul contradictoriu al reacțiilor și contrareacțiilor negative.

CENTRAREA PE FAMILIE. Alt centru frecvent întâlnit este cel al familiei. Aparent la fel de firesc, la fel de potrivit, domeniu al concentrării și investițiilor profunde, oferă prilejuri majore de legături sincere, de iubire autentică, de dăruire — de tot ce poate da valoare vieții. Dar când devine focarul tuturor disponibilităților distruge — ironie! — chiar elementele indispensabile unei relații împlinite.

Persoanele centrate pe familie își găsesc securitatea sau simțul valorii personale în tradiția și cultura familială sau în reputația ei. În consecință, devin vulnerabile față de orice modificări intervenind în acea tradiție și cultură sau de influențele ce i-ar putea afecta notorietatea.

Părinții centrați pe familie nu au libertatea afectivă, nici puterea de a-și crește copiii în vederea unei împliniri finale. Dacă siguranța lor își are reazemul în familie, nevoia de a fi "populari" în ochii copiilor poate cântări mai greu decât investițiile pe termen lung necesare creșterii și dezvoltării lor. Sau se concentrează exclusiv pe ceea ce ei consideră a fi un comportament corect și adecvat momentului. Siguranța lor li se pare în primejdie ori de câte ori

conduita copiilor e necorespunzătoare. Se irită, cedând emoţiilor clipei, reacţionând necontrolat la contrarietatea prezentă, în loc să aibă în vedere condiţiile evoluţiei treptate a copiilor. Ţipă sau zbiară, pierd simţul măsurii, pot aplica pedepse arbitrare din simplă nervozitate. Iubirea lor e condiţionată, creând copiilor o dependenţă emoţională sau, dimpotrivă, provocând reacţii de protest şi rebeliune.

Centrarea pe bani. Un alt focar de preocupări — logic şi curent în viaţa multor oameni — este cel legat de câştig. Securitatea economică stă la baza posibilităţii de a acţiona în orice domeniu al vieţii. În ierarhia sau continuum-ul necesităţilor, supravieţuirea fizică şi financiară ocupă primul loc. Celelalte trebuinţe nici nu se pot manifesta până ce această nevoie fundamentală nu este satisfăcută, cel puţin minimal.

Mulţi dintre noi se confruntă cu griji financiare. Situaţia noastră economică e permanent supusă atâtor forţe şi presiuni directe şi indirecte care o periclitează subteran sau chiar o dezechilibrează, încât uneori aceste griji nici nu urcă la nivelul conştiinţei.

Uneori impulsul de "a face bani" poate avea raţiuni nobile, ca de pildă dorinţa de a asigura bunăstarea familiei. Lucrul e firesc şi fără îndoială important. Însă a situa această preocupare în centrul existenţei duce în timp la propria ei degradare.

Să revenim asupra celor patru factori-suport ai vieţii — siguranţa, orientarea interioară, înţelegerea şi puterea de acţiune. Să presupunem că siguranţa mea se bazează pe serviciul meu, pe veniturile sau bunurile mele. Aceste baze economice fiind în mod natural supuse unei mulţimi de factori, mă simt neliniştit, anxios, adopt o atitudine defensivă faţă de orice le-ar putea afecta. Când simţul valorii mele personale provine din averea ce o deţin, sunt vulnerabil faţă de tot ce o poate influenţa. Însă munca şi banii, prin ei înşişi, nu generează nici înţelegere, nici o orientare interioară — cel mult un anumit grad de putere şi siguranţă. E suficient să intervină o criză existenţială în viaţa mea sau a unei fiinţe iubite pentru a pune în evidenţă limitele unei centrări pe câştiguri financiare. În consecinţă, persoanele centrate pe câştig marginalizează adesea interesele familiale sau alte priorităţi, în ideea că ceilalţi vor înţelege primatul cerinţelor economice.

Centrarea pe muncă. Persoanele centrate pe activitate pot deveni "maniaci ai muncii", dedicându-i-se total în dauna sănătăţii, a relaţiilor şi a celorlalte aspecte ale vieţii. Identitatea lor de bază derivă din profesiunea pe care o exercită: "Sunt medic: — "Sunt

scriitor" — "Sunt actor", și fiind strict dependentă de activitate, siguranța lor e vulnerabilă față de orice ar putea-o periclita. Orientarea lor interioară se limitează la cerințele profesionale. Înțelegerea și puterea lor sunt restrânse la câmpul de activitate, dar în rest se dovedesc lipsiți de eficiență, dacă nu chiar inapți.

CENTRAREA PE POSESIUNE. A avea — a posedal — e o tendință larg răspândită, mai ales în societatea modernă de consum. A posedă —, dar nu numai bunuri materiale, tangibile, cum sunt haine de ultimă modă, case, automobile, yacht-uri, bijuterii, ci și posesii intangibile cum sunt notorietatea publică, celebritatea, gloria. Și totuși mulți dintre noi își dau seama de precaritatea acestui centru de interes — poate dispărea dintr-un moment într-altul și e condiționat de o sumedenie de factori.

Dacă simțul securității mele rezidă în lucrurile pe care le am, îmi simt viața permanent primejduită, trăiesc cu teama ca aceste bunuri să fie pierdute, furate sau devalorizate. Dacă mă aflu în prezența unei personalități celebre sau cu un statut superior, mă simt în inferioritate. În același timp, privesc de sus o persoană mai puțin notorie sau cu un statut inferior. Simțul valorii mele personale e într-o constantă fluctuație. Îmi lipsește sentimentul unei stabilități, unei ancorări interioare — al unei indentități invariabile. Trăiesc într-o continuă alertă pentru a-mi apăra sau asigura averea, proprietățile, siguranța, poziția sau reputația. Cunoaștem cu toții cazurile de sinucidere survenite în urma unei pierderi financiare sau a reputației, cu prilejul unui scandal politic.

CENTRAREA PE PLĂCERE. Alt centru strâns legat de simțul posesiunii este cel al divertismentului, al plăcerii. Trăim într-o lume unde gratificația, satisfacția imediată ne stă la dispoziție și este încurajată la tot pasul. Televiziunea și filmele exercită o influență decisivă asupra societății, amplificându-i așteptările. Ele ilustrează în mod pregnant ceea ce "alții" posedă, tot ceea ce pot face bucurându-se de o viață ușoară, în care distracția ocupă un loc preponderent.

Însă, în timp ce strălucirea acestor stiluri de viață centrate pe divertisment este descrisă cu lux de amănunte, impactul lor asupra eului intim, asupra realizărilor personale, asupra relațiilor umane este rareori pus în lumină sau chiar deloc.

Consumat cu moderație, divertismentul este un factor relaxant, fizic și psihic, și ca atare poate consolida unitatea familială și celelalte tipuri de relații. Însă e un fapt dovedit că plăcerea, prin ea însăși, nu poate oferi satisfacții durabile, nici sentimentul unei

plenitudini. Persoana centrată pe plăcere se plictiseşte repede de fiecare nivel succesiv al "distracţiei" şi cere imperios mereu altceva şi mereu mai mult. Următoarea distracţie trebuie să fie mai intensă, mai excitantă, mai senzaţională decât cea precedentă, amplificându-se în acest fel un narcisism invadator, ce interpretează viaţa numai prin plăcerile oferite eului, aici şi acum.

Vacanţe prea numeroase şi prea îndelungate, prea multe filme, prea multe emisiuni televizate, avalanşele de videocasete şi jocuri electronice, prea mult timp liber necoordonat, în care persoana trăieşte conform principiului de minimă rezistenţă, duc în mod irezistibil la o irosire treptată a vieţii. Capacităţile individuale rămân latente, talentele necultivate, mintea intră în stare letargică, inima suferă de o nemulţumire difuză. Unde sunt siguranţa de sine, orientarea interioară, înţelegerea, puterea de acţiune? La capătul de jos al continuum-ului, în plăcerea trecătoare a clipei.

Malcolm Muggeridge scrie în "O mărturie a veacului XX":

Privind azi în urma vieţii mele — ceea ce mi se întâmplă uneori — sunt extrem de impresionat constatând că lucrurile care în trecut mi se păreau pline de sens, ispititoare, azi îmi apar inutile şi absurde. De pildă succesul, sub toate înfăţişările sale; a fi celebru şi sărbătorit; plăcerile ostentative cum ar fi înavuţirea sau cuceririle amoroase; sau călătoriile, a cutreiera lumea în lung şi-n lat, precum Satana, explicând şi trăind tot ceea ce oferă Bâlciul Deşertăcianilor.

Privind înapoi, toate aceste practici ale autosatisfacţiei îmi apar ca pure iluzii, ceea ce Pascal numea «a linge pământul»"

CENTRAREA PE PRIETENI / ADVERSARI. În special tineretul — dar nu numai — are tendinţa de a se centra pe prietenie. Acceptarea şi apartenenţa la un grup de aceeaşi vârstă sunt considerate lucruri de primă importanţă. Oglinda socială, deformantă şi în permanentă schimbare, devine sursa celor patru factori-suport ai vieţii, generând un înalt grad de dependenţă faţă de capriciile sentimentale, mentalităţile şi comportamentul variabil al celorlalţi.

Centrarea pe prietenie se poate concentra şi pe o singură persoană, luând trăsături oarecum conjugale. Dependenţa afectivă faţă de o anumită persoană, spirala crescândă de tip necesitate/conflict, reacţiile şi contrareacţiile negative rezultate pot fi produse de o centrare pe prietenie.

Dar ce se întâmplă când aşezi un duşman în centrul vieţii tale? Nimănui nu i-ar trece aşa ceva prin minte şi probabil că nimeni n-ar face-o în mod conştient. Şi totuşi centrarea pe adversar e o realitate frecventă, mai cu seamă în cazul persoanelor aflate într-o relaţie conflictuală şi nevoite să se frecventeze. Când cineva simte

că a fost nedreptățit de o persoană cu pondere sentimentală sau socială în viața lui, e foarte ușor să fie obsedat de acea nedreptate, și persoana în cauză să devină centrală în existența lui. În loc să-și orienteze în mod proactiv viața, insul centrat pe un dușman dezvoltă o contra-dependență de reacții negative la atitudinile și comportamentul celui perceput de pe poziții antagoniste.

Unul dintre prietenii mei, profesor universitar, era exasperat de hărțuielile unui anumit administrator — , relația era extrem de negativă. Nu și-l mai putea scoate din minte, până când a ajuns o adevărată obsesie. Îl preocupa într-o asemenea măsură, încât i-a alterat și relațiile cu familia, cu biserica, cu colaboratorii săi. În cele din urmă a hotărât că nu-i rămânea alteeva de făcut decât să părăsească universitatea și să-și caute o altă catedră.

— N-ai prefera să predai în continuare la universitatea de aici, dacă n-ar mai fi omul acela? l-am întrebat.

— Ba da, îmi răspunse. Dar atâta vreme cât e aici, prezența lui îmi surpă literalmente existența. Trebuie să plec.

— De ce l-ai așezat pe administratorul ăsta în centrul vieții tale? l-am întrebat.

A fost șocat de întrebare. A negat faptul. I-am demonstrat însă că îngăduise unui individ — și defectelor lui — să-i deformeze intreaga hartă a vieții, să-i submineze crezul și calitatea relațiilor familiale.

În cele din urmă a recunoscut puternicul impact pe care-l avea respectiva persoană asupra lui, dar a refuzat să admită că acceptă această stare de fapt — cu alte cuvinte, că optase pentru ea. Atribuia administratorului întreaga responsabilitate pentru această nefericită situație. El personal — așa susținea — nu era cu nimic răspunzător.

Pe măsură ce discutam împreună, și-a dat seama încet, încet că era totuși responsabil —, dar cum nu se purtase în consecință, se dovedea a fi iresponsabil...

Multe persoane divorțate se încadrează în acest model. Resimt în continuare resentimentul și amărăciunea față de fostul partener, încercând să se autojustifice. Din punct de vedere psihologic, ele continuă să fie măritate — în sens negativ, fiecare invocând defectele celuilalt pentru a-și îndreptăți acuzațiile.

Mulți copii "în vârstă" își duc viața urându-și, în secret sau declarat, părinții. Îi condamnă pentru abuzurile din trecut, pentru neglijență sau favoritism, și își centrează viața de adult pe această ură, urmând scenariul "reactiv" și justificator care o însoțește.

Individul centrat pe prietenie sau duşmănie nu cunoaşte o siguranţă intrinsecă. Sentimentul valorii personale variază în funcţie de starea emoţională sau de comportamentul celorlalte persoane. Orientarea lui interioară depinde de felul cum percepe răspunsul celorlalţi, iar înţelegerea lui e îngrădită de lentilele sociale sau de o paranoia centrată pe duşman. Individul e total lipsit de putere. Alţii trag sforile.

Centrarea pe biserică. Cred că oricine e serios implicat într-o relaţie cu biserica va recunoaşte că a merge regulat la slujbele religioase nu presupune nicidecum o trăire spirituală. Sunt destui cei atât de intens preocupaţi de frecventarea serviciilor divine şi de activităţile colaterale în cadrul bisericii încât devin nepăsători la nevoile oamenilor din jur, trăind în directă contradicţie cu preceptele pe care le profesează. Alţii, care nu asistă regulat sau chiar deloc la liturghii, gândesc şi se poartă într-un mod mult mai apropiat de principiile eticii iudeo-creştine.

Am participat o viaţă întreagă la activităţi organizate în cadre bisericeşti sau în grupuri comunitare şi am constatat că a frecventa biserica nu înseamnă a trăi efectiv principiile predicate în acele întruniri. Poţi fi foarte activ în cadrul activităţilor bisericeşti şi total inactiv în spiritul Evangheliei!

Într-o viaţă al cărei centru este biserica, imaginea socială, "faţada", poate deveni preocuparea dominantă a unei persoane, întreţinându-i o atitudine ipocrită care-i subminează siguranţa de sine şi valoarea intrinsecă. Orientarea ei interioară derivă din conştiinţa socială, şi tinde să eticheteze pe ceilalţi într-un mod cu totul artificial, calificându-i drept "activi", "inactivi", "liberali", "dreptcredincioşi" sau "conservatori".

Biserica fiind o organizaţie instituţională, operând cu tactici şi strategii, programe, practici şi personal, nu poate acorda nimănui, prin ea însăşi, o siguranţă profundă, durabilă, nici simţul valorii intime. Acestea derivă numai dintr-o existenţă trăită în conformitate cu principiile predicate în biserică. Însă organizaţia, ca atare, nu le poate asigura.

Nici sentimentul unei îndrumări permanente nu poate izvorî dinăuntrul bisericii. Oamenii centraţi pe biserică trăiesc o viaţă compartimentată, gândind, simţind şi acţionând într-un anumit fel duminica şi în cu totul alt fel în celelalte zile ale săptămânii. O asemenea lipsă de unitate şi integritate reprezintă o ameninţare suplimentară pentru siguranţa de sine, mărind nevoia de autojustificare şi de clasificare a semenilor.

A vedea în biserică un scop în sine, în locul unui mijloc de acces la spiritualitate, subminează înțelegerea și echilibrul interior ale individului. Biserica pretinde să-i învețe pe oameni care este adevărata sursă a puterii, dar nu se identifică cu acea putere. Se prezintă doar ca un vehicul prin care puterea divină poate pătrunde în natura umană.

CENTRAREA PE SINE. Probabil că nucleul central cel mai des întâlnit este *eul* — în forma cea mai manifestă a *egoismului*, depreciind și violând valorile celorlalți. Și dacă analizăm mai îndeaproape maniera în care e în mod curent abordată problematica evoluției și împlinirii personale, constatăm că ea se axează tocmai pe *autocentrare*.

Și totuși, în centrul limitat al eului există prea puțină siguranță, orientare interioară și, într-un grad și mai redus, putere. Asemeni Mării Moarte din Israel, eul primește, dar nu dă niciodată. Stagnează.

Pe de altă parte, a urmări cu atenție dezvoltarea eului într-o perspectivă mai amplă, aceea a ameliorării capacității de a servi, de a dărui, de a crea, de a contribui la interesul general, crează contextul propice unei creșteri spectaculoase ai celor patru factori-suport ai vieții.

Acestea sunt cele câteva centre de interes întâlnite în mod curent, din care oamenii își trăiesc viața. E simțitor mai ușor să identifici centrul din care altcineva abordează existența, decât cel personal. Cunoașteți desigur cel puțin o persoană care consideră că înavuțirea e mai importantă decât orice altceva în viață! Sau pe altcineva care-și cheltuie întreaga energie pentru a-și justifica atitudinea într-o relație abordată într-un mod profund negativ. O privire atentă poate răzbate îndărătul unui comportament, identificând centrul care îl determină.

IDENTIFICAȚI-VĂ CENTRUL CARE VĂ DETERMINĂ

Unde vă aflați? Care este centrul dumneavoastră de interes determinant? Nu e intodeauna ușor de stabilit. Pentru a-l identifica mai ușor, analizați-vă atent factorii-suport ai vieții. Dacă vă regăsiți într-una sau alta din descrierile următoare, puteți face o incursiune retrospectivă spre centrul care o determină - un centru care vă limitează eficiența.

Centru	Securitate	Orientare interioară	Înţelegere	Putere
Dacă sunteţi... **Centrat pe partener**	Sentimentul de securitate pe care-l aveţi se bazează pe modul în care vă tratează soţul (soţia). Sunteţi foarte vulnerabil la capriciile şi la sentimentele partenerului. Există multe motive de dezamăgire, care se manifestă prin retragere sau prin conflict, când partenerul nu este de acord cu ceea ce spuneţi sau când nu corespunde aşteptărilor dv. Orice lucru care ar putea influenţa această relaţie, este perceput ca o ameninţare.	Direcţiile după care vă ghidaţi provin din propriilor nevoi sau din cele ale partenerului. Criteriile de luare a deciziilor sunt limitate la ceea ce credeţi că este favorabil căsniciei sau partenerilor şi de opiniile şi preferinţele partenerului.	Perspectiva dv. asupra vieţii cuprinde lucrurile care ar putea influenţa pozitiv sau negativ partenerul sau relaţia cu el.	Puterea de acţiune este limitată de slăbiciunile partenerului şi de cele personale.
Dacă sunteţi... **Centrat pe familie**	Securitatea personală e întemeiată pe sentimentul de acceptare pe care vi-l dă familia şi pe îndeplinirea aşteptărilor familiei. Sentimentul securităţii personale este la fel de schimbător ca şi familia.	Succesul familiei este sursa propriilor atitudini şi comportamente corecte. Criteriile care vă ghidează în luarea deciziilor sunt: ce este bine pentru familie şi ce doresc membrii familiei.	Interpretaţi toată viaţa în termenii propriei familii, manifestând o înţelegere părtinitoare şi un narcisism familial.	Acţiunile vă sunt limitate de modelele şi tradiţiile familiale.

Centru	Securitate	Orientare interioară	Înţelegere	Putere
Dacă sunteţi... **Centrat pe bani**	Valorea personală este determinată de valorile băneşti de care dispuneţi. Sunteţi vulnerabil la orice vă ameninţă securitatea economică.	Criteriul personal în luarea deciziilor este profitul.	Producerea banilor reprezintă lentilele prin care vedeţi şi înţelegeţi viaţa, şi judecăţile dv. vor fi neechilibrate.	Vă limitaţi la posibilităţile pe care vi le oferă averea dv. şi viziunea mărginită pe care o aveţi.
Dacă sunteţi... **Centrat pe activitate**	Tindeţi să vă definiţi prin rolul dat de activitatea dv. Vă simţiţi confortabil doar când munciţi.	Deciziile pe care le luaţi sunt bazate pe nevoile şi cerinţele slujbei.	Tindeţi să vă limitaţi la rolul profesional. Vă confundaţi viaţa cu slujba.	Acţiunile vă sunt limitate de modelele rolului profesional, de oportunităţile ocupaţionale, de constrângerile organizaţionale, de percepţiile şefilor şi de posibilele incapacităţi din anumite perioade ale vieţii, de a exercita profesiunea respectivă.
Dacă sunteţi... **Centrat pe posesie**	Securitatea dv. se bazează pe reputaţia personală, pe statutul social, sau pe lucrurile tangibile pe care le posedaţi. Tindeţi să comparaţi ceea ce aveţi cu ceea ce au alţii.	Veţi lua decizii bazate pe ceea ce va proteja, spori sau exhiba averea dv.	Vedeţi lumea în termeni de relaţii economice sau sociale comparative.	Funcţionaţi în cadrul limitelor a ceea ce puteţi cumpăra, sau a notorietăţii sociale pe care o puteţi obţine.
Dacă sunteţi... **Centrat pe plăcere**	Vă simţiţi în securitate doar când vă aflaţi pe o "culme" a plăcerilor.	Vă bazaţi deciziile pe ceea ce vă poate procura cea mai mare plăcere.	Vedeţi lumea în termenii satisfacţiilor pe care vi le poate oferi.	Puterea pe care o aveţi este aproape neglijabilă.

Centru	Securitate	Orientare interioară	Înţelegere	Putere
Dacă sunteţi... **Centrat pe prieteni**	Securitatea dv. este o funcţie a oglinzii sociale. Sunteţi foarte dependent de opiniile altora.	Criteriul propriu în luarea deciziilor este: "Ce vor gândi ei?" Vă intimidaţi uşor.	Vedeţi lumea prin lentilele sociale.	Sunteţi limitat de zona confortului dv. social. Acţiunile vă sunt la fel de capricioase ca şi opiniile.
Dacă sunteţi... **Centrat pe duşmani**	Securitatea dv. este volatilă, bazată pe mişcările duşmanilor.	Vă lăsaţi călăuzit de duşmanii dv. prin contrareacţie. Vă bazaţi deciziile pe acţiuni ce vor contraria pe duşmanii dv.	Aveţi o judecată mărginită şi deformată. Sunteţi mereu pe poziţii de defensivă, hipereactiv şi adesea paranoic.	Puţina putere pe care o aveţi provine din mânie, din pizmă, din resentimente şi răzbunare - energie negativă care ofileşte şi distruge, rămânându-vă puţină energie pentru alte lucruri.
Dacă sunteţi... **Centrat pe Biserică**	Securitatea dv. se bazează pe activitatea în Biserică şi pe stima de care beneficiaţi din partea celor care deţin autoritate şi influenţă în Biserică. Vă regăsiţi identitatea şi securitatea în etichete şi comparaţii religioase.	Sunteţi călăuzit de modul în care ceilalţi vor evalua acţiunile dv. în contextul învăţăturilor şi aşteptărilor Bisericii.	Vedeţi lumea în termeni de "credincioşi" şi "necredincioşi", "membri" sau "nemembri".	Puterea percepută vine din rolul sau poziţia deţinută în Biserică.
Dacă sunteţi... **Centrat pe Eu**	Securitatea dv. este schimbătoare şi înşelătoare.	Criteriile propriilor judecăţi sunt: "Dacă mă voi simţi bine..." "Ceea ce doresc..." "Ceea ce îmi trebuie..." "Ce mă poate interesa aici?"	Vedeţi lumea prin modul în care deciziile, evenimentele şi circumstanţele vă pot afecta.	Capacitatea dv. de acţiune este limitată de propriile dv. resurse, fără beneficiile aduse de interdependenţă.

Centru	Securitate	Orientare interioară	Înţelegere	Putere
Dacă sunteţi... **Centrat pe principii**	Securitatea personală se bazează pe principii corecte care nu se schimbă, indiferent de condiţiile externe şi de circumstanţe. Cunoaşteţi, din proprie experienţă, că adevăratele principii pot fi validate continuu, prin viaţa dv. Ca unităţi de măsură ale auto-educării, principiile corecte funcţionează cu precizie, consecvenţă, frumos şi cu tărie. Principiile corecte ajută la înţelegerea propriei dv. dezvoltări, investindu-vă cu încrederea de a învăţa mai mult, prin aceasta înmulţind cunoştinţele acumulate.	Sunteţi călăuzit de o busolă, care vă va permite să vedeţi unde vreţi să ajungeţi şi cum veţi ajunge acolo. Folosiţi date corecte care permit ca deciziile pe care le luaţi să fie uşor de pus în practică şi semnificative. Vă detaşaţi de situaţiile, emoţiile şi circumstanţele vieţii şi priviţi întregul în mod echilibrat. Deciziile pe care le luaţi reflectă atât consideraţiile şi implicaţiile pe termen scurt cât şi cele pe termen lung.	Judecăţile pe care le faceţi cuprind un spectru larg de consecinţe pe termen lung, şi reflectă o gândire echilibrată şi calmă. Priviţi lucrurile diferit şi de aceea gândiţi şi acţionaţi diferenţiat faţă de majoritatea lumii reactive. Priviţi lumea printr-o paradigmă de bază a existenţei eficace şi prevăzătoare. Priviţi lumea dintr-un unghi creativ, cel al contribuţiei pe care o puteţi aduce lumii şi oamenilor. Adoptaţi un stil de viaţă proactiv, căutând să-i serviţi şi să-i formaţi pe alţii.	Puterea vă este limitată doar de înţelegerea şi spiritul dv. de observaţie a legilor naturii şi a principiilor corecte, şi de consecinţele naturale ale principiilor. Deveniţi un individ conştient de sine, cunoscător, proactiv, în mare măsură neconstrâns de atitudinile, comportamentele şi acţiunile altora. Capacitatea dv. de acţiune, întrece mult propriile dv. resurse şi încurajează nivele foarte dezvoltate de interdependenţă.
	Sursele de securitate pe care le aveţi vă asigură o esenţă interioară puternică, neclintită, neschimbătoare, şi care vă permite să priviţi schimbarea ca pe o fascinantă aventură şi posibilitate de câştiguri semnificative.	În orice situaţie alegeţi alternativa cea mai bună, în mod constant şi proactiv, bazându-vă deciziile pe conştiinţa educată principial.	Interpretaţi toate experienţele vieţii în termenii posibilităţii de a învăţa şi de a aduce o contribuţie personală.	Deciziile şi acţiunile dv. nu sunt conduse de limitările financiare şi circumstanţiale curente. Experimentaţi o libertate de natura interdependenţei.

În general, centrul personal rezultă dintr-o combinaţie a centrelor descrise mai sus, cu alte centre. Trăim de obicei în funcţie de diversele influenţe exercitate asupra vieţii noastre. Depinzând de condiţii externe sau interne, un centru specific poate fi activat până la satisfacerea trebuinţelor înglobate. Apoi alt centru de interes preia dinamismul constrângător.

În viaţa unei persoane, fluctuaţiile de la un centru la altul amintesc vicisitudinile unei navigaţii costiere. Când pe creasta valului, când în josul lui, vă străduiţi să compensaţi o deficienţă împrumutând putere de la altele. Nu există nici o direcţie constantă, nici o filosofie a vieţii, nici o sursă stabilă de putere sau de simţ al valorii şi identităţii autentice.

Idealul ar fi, desigur, să vă puteţi institui un singur centru stabil, bine conturat, care să vă procure un înalt grad de siguranţă, de orientare interioară, înţelegere şi putere, să vă consolideze proactivitatea şi să introducă armonia în toate domeniile existenţei dv.

Un centru al principiilor

Ne-am putea focaliza viaţa pe nişte principii — firefte, valide. Ne-am crea astfel un fundament solid pentru dezvoltarea celor patru factori-suport ai vieţii. Şi atunci *siguranţa* noastră se va întemeia pe o realitate: aceea că, spre deosebire de alte centre bazate pe oameni sau lucruri supuse schimbărilor, principiile corecte sunt neschimbătoare. Şi ne putem bizui pe ele.

Principiile nu reacţionează faţă de nimeni şi nimic. Nu se irită, nu se poartă urât, nu divorţează, nici nu dispar împreună cu cel mai bun prieten al nostru. Nu ne trag pe sfoară. Nu ne aşteaptă în drum cu soluţii de moment şi nici la cotitură. Nu depind de comportamentul altora, nici de mediul ambiant sau de capriciile curente pentru a-şi dovedi valabilitatea. Principiile nu pier. Nu sunt azi aici şi mâine nicăieri. Nu pot fi desfiinţate nici de foc, nici de cutremure şi nici nu pot fi furate.

Principiile sunt adevăruri profunde, fundamentale — numitori comuni generici. Sunt fire strâns împletite, urzind cu precizie, consecvenţă, vigoare şi frumuseţe pânza vieţii.

Chiar trăind printre oameni şi evenimente care par să ignore existenţa principiilor, putem avea certitudinea că ele sunt mai puternice decât oamenii şi evenimentele şi că mii de ani de istorie le-au văzut triumfând iară şi iară. Mai mult, putem avea certitudi-

nea că își găsesc confirmarea chiar în viețile, trăirile și experiențele noastre.

Firește, nu suntem atotștiutori. Știința și înțelegerea principiilor valide ne sunt îngrădite de necunoașterea propriei noastre naturi și cea a lumii înconjurătoare, precum și de torentele de filosofii și teorii admise, care nu sunt în concordanță cu aceste principii. Idei care își au, desigur, anotimpul lor, dar, asemeni celor multe care le-au precedat, nu vor dăinui în timp, deoarece sunt clădite pe temelii eronate.

Da, suntem limitați, însă putem extinde hotarele limitelor noastre. Cunoașterea principiilor care guvernează creșterea și maturizarea noastră ne îngăduie să cercetăm validitatea lor cu credința că, învățând, vom putea focaliza din ce în ce mai bine lentilele prin care privim lumea. Principiile nu se schimbă; noi ne schimbăm pe măsură ce le înțelegem.

Înțelegerea și *simțul orientării interioare* care însoțesc o conduită axată pe principii decurge din corectitudinea hărților, din starea lucrurilor așa cum sunt, cum au fost, cum vor fi. Hărțile corecte ne permit să vedem limpede încotro ne îndreptăm și cum să ajungem în locul dorit. Putem lua decizii folosind date corecte, care vor putea fi transcrise corect și rațional în viață.

Puterea de acțiune personală ce decurge dintr-o viață centrată pe principii este puterea deținută de un individ conștient, vigilent și proactiv, neinhibat de mentalitatea, purtarea și acțiunile celorlalți, de împrejurări sau de influențele mediului, care îi îngrădesc pe alții.

Singura limită reală a puterii provine din consecințele firești ale principiilor. Suntem liberi să ne alegem acțiunile, bazându-ne pe cunoașterea validității unor principii, dar nu avem libertatea de a alege urmările acelor acțiuni. Nu uitați: "Ridici un capăt al bățului, l-ai ridicat și pe celălalt."

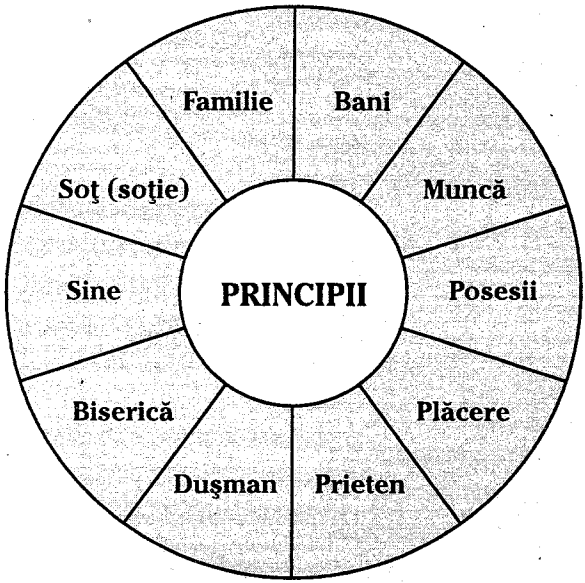
Principiile își au întotdeauna și în mod firesc consecințele lor. Acestea sunt pozitive când trăim în conformitate cu principiile respective și negative când nu ținem seamă de ele. Însă, deoarece este vorba de principii ce se aplică oricând și oriișicui — fie că sunt sau nu conștientizate —, limitarea este universală. Cu cât suntem mai informați asupra principiilor corecte, cu atât mai mare este libertatea noastră de a acționa cu înțelepciune.

Centrându-ne viețile pe principii atemporale, invariabile, ne însușim un model fundamental — cel al vieții eficiente. Este centrul care determină perspectiva tuturor celorlalte centre.

Amintiți-vă că paradigma dv este sursa din care vă izvorăsc mentalitatea și comportamentele. O paradigmă se aseamănă cu o

pereche de ochelari: ea determină felul în care priviţi lucrurile în viaţă. Dacă priviţi prin lentilele unor principii valide, ceea ce vedeţi este în mod radical deosebit de ceea ce aţi vedea prin nişte lentile altfel centrate.

Am inclus în capitolul ANEXE al cărţii o hartă detaliată, evidenţiind felul în care fiecare centru luat în discuţie poate afecta optica dv. Dar pentru a înlesni o înţelegere rapidă a deosebirilor rezultate, vom lua un singur exemplu, cel al unei situaţii specifice, privită din unghiul unor paradigme diferite. În timpul lecturii vă rog să puneţi ochelarii potriviţi. Încercaţi să "simţiţi" răspunsul rezultat dinăuntrul fiecărui centru.



Să presupunem că în această seară v-aţi invitat soţia la un concert. Aveţi biletele, ea se bucură anticipat. E ora patru după amiază.

Pe neaşteptate primiţi un telefon de la patronul dv. care vă solicită să rămâneţi la serviciu. Are nevoie de ajutorul dv. pentru pregătirea unei şedinţe de a doua zi la ora 9 dimineaţa.

Dacă priviţi prin ochelari centraţi pe *partener ori pe familie*, vă veţi gândi întâi şi întâi la soţia dv. Îi puteţi răspunde patronului că nu sunteţi disponibil şi, pentru a-i face plăcere soţiei, vă veţi duce

la concert. Vă mai puteți gândi că ar fi fost totuși mai cuminte să rămâneți pentru a nu vă periclita slujba. În cazul acesta, plin de ranchiună și de teamă de a vă contrariа soția, veți încerca să justificați hotărârea luată și să vă apărați de dezamăgirea și supărarea ei.

Dacă priviți prin lentile *centrate pe bani*, preocuparea dv. de căpetenie va fi perspectiva unor ore suplimentare bine retribuite sau eventualitatea unei promovări. V-ați putea chema soția la telefon, explicându-i că sunteți nevoit să rămâneți în continuare, presupunând că ea va înțelege prioritatea unor rațiuni de ordin economic.

Dacă sunteți *centrat pe muncă*, v-ați putea gândi să folosiți prilejul pentru a vă studia mai îndeaproape activitatea. V-ați putea consulta cu patronul și consolida cariera. V-ați putea felicita, deoarece prestați mult mai multă muncă decât vi se cere, dovadă palpabilă a diligenței dv. Soția dv. ar trebui să se mândrească cu soțul ei!

Dacă sunteți *centrat pe posesiune*, v-ați gândi la lucrurile ce pot fi cumpărate cu încasările pentru orele suplimentare. Ați mai putea cântări ce atu pot reprezenta aceste ore suplimentare pentru reputația dv. Mâine toți vor auzi cât de nobil, de devotat sunteți!

Dacă sunteți *centrat pe plăcere*, veți ignora chemarea și vă veți duce la concert în doi, chiar dacă soția dv. ar fi preferat să vă știe la lucru până noaptea târziu. Meritați o distracție!

Dacă sunteți *centrat pe prietenie*, hotărârea vă va fi influențată de faptul că ați mai invitat niște prieteni la concert, în afara soției. Sau v-ați pune întrebarea dacă și alți colegi sunt reținuți peste orele de serviciu.

Dacă sunteți *centrat pe dușmani*, ați putea rămâne peste ore, știind că va fi un bobârnac pentru persoana care se consideră vedeta companiei. În timp ce ea se va distra, dv. veți munci ca un rob, îndeplinind și sarcinile ei alături de ale dv., sacrificându-vă plăcerile personale în interesul companiei — interes pe care ea îl nesocotește cu atâta seninătate!

Dacă sunteți *centrat pe biserică*, puteți fi influențat de mai multe considerente, de pildă de planurile pe care le-ar putea avea ceilalți membri ai bisericii privind acest concert; sau dacă și alți membri ai bisericii lucrează la același birou cu dv.; sau în funcție și de natura concertului: "Messia" de Haendel având desigur prioritate față de un concert rock! Hotărârea dv. va depinde și de felul în care credeți că ar trebui să procedeze un "bun enoriaș", ori de felul cum priviți orele

suplimentare : "ca pe un prilej de a servi sau un prilej de a pofti bunuri materiale"...

Dacă sunteţi centrat pe *eu*, veţi alege soluţia cea mai avantajoasă pentru dv. Ce v-ar fi mai util: o notă bună din partea patronului? Sau o seară plăcută? Indiferent de opţiune, singura dv. preocupare va fi aceea de a vă simţi bine.

Considerând diferitele variante în felul de a privi acelaşi eveniment, de ce să ne mai mirăm când în interrelaţiile noastre ne lovim mereu de fenomene perceptive în genul "femeie tânără/bătrână"? Aţi văzut cât de profund determinante pot fi centrele noastre de interes? Aţi văzut efectul pe care-l au asupra motivaţiilor, hotărârilor mărunte ale zilei, acţiunilor (sau, mult prea des, asupra reacţiilor!) noastre, asupra interpretării pe care o dăm unui eveniment? De aceea a identifica elementele pe care ne centrăm este un lucru de importanţă capitală. Iar dacă centrul respectiv nu ne imputernicește să devenim o persoană proactivă, se impune în mod imperios o mutaţie de paradigmă, pentru a crea un nou centru de interes, de eficienţă crescută.

Din clipa când veţi fi *centraţi pe principii*, veţi încerca să vă distanţaţi de emoţiile pricinuite de o situaţie sau de alţi factori ce v-ar putea influenţa, şi să vă cântăriţi opţiunile. Evaluând echilibrul global — necesităţile serviciului, cele ale familiei etc., veţi căuta soluţia optimă, ţinând cont de totalitatea factorilor în cauză.

A merge la concert sau a lucra peste orele de serviciu reprezintă în fapt o fărâmă a unei decizii reale. Aceeaşi opţiune poate fi făcută şi pornind din celelalte centre. Însă a porni de la un model centrat pe principii comportă deosebiri substanţiale.

În primul rând, nu sunteţi manevraţi de alte persoane sau împrejurări. Alegeţi cu hotărâre, în mod proactiv, alternativa cea mai favorabilă. Decizia e luată în deplină conştienţă şi în cunoştinţă de cauză.

În al doilea rând, ştiţi că decizia luată e de maximă eficienţă, fiind bazată pe principii cu rezultate previzibile pe termen lung.

În al treilea rând, ştiţi că alegerea făcută reprezintă o contribuţie la valorile cele mai însemnate ale vieţii dv. Seara va avea o cu totul altă înfăţişare în viaţa dv. dacă lucraţi acele ore suplimentare numai pentru a contraria pe cineva din acelaşi serviciu sau dacă rămâneţi alături de patronul dv., a cărui competenţă o apreciaţi foarte mult, în dorinţa sinceră de a aduce un serviciu valoros companiei. Deciziile se transformă în acte care îşi dobândesc calitatea şi semnificaţia din întregul context al vieţii dv.

În al patrulea rând, comunicarea cu soţia şi cu patronul se face înăuntrul unor relaţii strânse, de natura interdependenţei, pe care le-aţi creat în existenţa dv. Fiind independent, puteţi trăi în cadrul unei autentice interdependenţe — mereu conştient de interconexiunile realităţii. În speţă, puteţi delega pe altcineva să preia o parte din lucrare, iar a doua zi dimineaţa să o încheiaţi dv. personal.

Şi, în cele din urmă, vă veţi simţi mulţumit de hotărârile luate. Indiferent de opţiunea făcută, vă veţi concentra asupra ei şi vă veţi bucura de ea.

Ca o persoană centrată pe principii, priviţi lucrurile dintr-o perspectivă deosebită. Şi, deoarece priviţi lucrurile în mod deosebit, gândiţi în mod deosebit, acţionaţi în mod deosebit. Având un înalt grad de siguranţă de sine, de orientare interioară, de înţelegere şi putere de acţiune, ce provin dintr-un nucleu lăuntric solid şi statornic, v-aţi creat bazele unei vieţi de maximă proactivitate şi eficienţă.

REDACTAREA ŞI FOLOSIREA PROFESIUNII DE CREDINŢĂ

Analizându-ne cu atenţie, stabilind care ne sunt paradigmele de bază şi realizându-le pentru a le integra unor principii corecte, ne creăm şi consolidăm un centru eficace şi nişte lentile clare prin care privim lumea. Le vom focaliza apoi pe felul în care, ca unicate individuale, ne raportăm la această lume.

Frankl susţine că nu ne *inventăm* misiunea în viaţă, ci mai curând o *descoperim*. Îmi plac termenii pe care i-a ales. Cred că fiecare dintre noi posedă un îndrumător sau un simţ interior, o *conştiinţă* care relevă unicitatea noastră şi singularitatea contribuţiei pe care o putem aduce. În cuvintele lui Frankl: "Fiecare dintre noi îşi are vocaţia sau misiunea specifică în viaţă... Nimeni nu-l poate înlocui, nici viaţa lui nu poate fi repetată. Ca atare, îndatorirea fiecăruia este unică şi la fel de unică este şi oportunitatea de a o îndeplini."

Încercând de a da o formulare acestei unicităţi, să ne reamintim importanţa fundamentală a proactivităţii şi focalizării noastre înăuntrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ. A căuta un sens abstract vieţii în CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR înseamnă a abdica de la responsabilitatea noastră proactivă şi a ne plasa creaţia "primă" în mâinile celorlalţi sau ale împrejurărilor.

Sensul vieţii vine dinăuntrul nostru. Iarăşi, în termenii lui Frankl:"În ultimă instanţă, omul n-ar trebui să se întrebe care e sensul vieţii sale. Ar trebui să recunoască că el este cel intrebat! Într-un cuvânt, viaţa pune întrebări fiecăruia dintre noi; şi nu putem răspunde vieţii decât răspunzând pentru propria noastră viaţă; putem răspunde vieţii numai dovedindu-ne responsabili."

Responsabilitatea personală sau proactivitatea este baza creaţiei prime. Revenind asupra metaforei din sfera calculatoarelor, DEPRINDEREA 1 spune: "Tu eşti programatorul". Apoi DEPRINDEREA 2 spune: "Scrie-ţi programul". Până ce nu acceptaţi ideea că sunteţi responsabil, că sunteţi programatorul, nu vă veţi putea hotărî să vă întocmiţi un program şi să-l aşterneţi pe hârtie.

Dar suntem persoane proactive, nu-i aşa? Putem căuta formula a ceea ce vrem să fim şi a ceea ce vrem să facem în viaţă. Putem redacta o profesiune de credinţă, o constituţie personală.

Un astfel de program nu se scrie peste noapte. Cere o introspecţie prelungă, o analiză atentă, o formulare bine gândită — poate fi scris şi rescris de nenumărate ori înainte de a îmbrăca forma definitivă. Poate dura o săptămână, dacă nu chiar luni de zile înainte de a vă da satisfacţia lucrului bine făcut, înainte de a simţi că este însăşi expresia, completă şi concisă, a valorilor şi orientărilor dv. Şi veţi dori să-l revizuiţi din timp în timp, pentru a-i aduce mici amendamente pe măsură ce, odată cu trecerea anilor, intervin modificări în optica dv. sau împrejurările se schimbă.

Însă profesiunea de credinţă devine constituţia dv., expresia temeinică a viziunii şi valorilor dv. Devine criteriul de evaluare a tot ce vi se întâmplă în viaţă.

De curând, mi-am revăzut din nou credo-ul, operaţie pe care o fac în mod regulat. Stând la marginea unei plaje, singur, la capătul unui drum făcut cu bicicleta, mi-am scos fişa şi am sucit-o şi răsucit-o vreme de câteva ceasuri, până ce m-am simţit limpezit, ordonat. Eram mulţumit şi mă simţeam parcă eliberat de o povară.

Am constatat că procesul redactării este la fel de important ca rezultatul. A redacta sau a revizui un program personal produce simţitoare schimbări interioare, obligându-te să reflectezi cu grijă asupra priorităţilor şi să-ţi aliniezi purtarea cu crezul tău. Această operaţie are efect şi asupra celorlalţi, care încep să-şi dea seama că nu te laşi în voia evenimentelor. Citesc în comportamentul tău că tot ceea ce faci e dictat de simţul unei misiuni, o misiune care te însufleţeşte.

FOLOSIȚI-VĂ CREIERUL ÎN ÎNTREGIME

Capacitatea de conștientizare ne dă putința de a examina procesul gândirii — lucru esențial în conceperea unui asemenea program, deoarece cele două însușiri strict umane care ne îngăduie să practicăm DEPRINDEREA 2, imaginația și conștiința morală, sunt funcții principale ale emisferei cerebrale drepte. A ști să apelăm la facultățile emisferei drepte ne înlesnește mult elaborarea creației prime.

S-au făcut cercetări intense, vreme de decenii, asupra a ceea ce a fost denumit teoria predominanței cerebrale. Rezultatele au pus în evidență că fiecare dintre cele două emisfere — cea dreaptă și cea stângă — tinde să se specializeze și să dirijeze funcții diferite, să prelucreze informații diferite și să rezolve probleme diferite.

În esență, emisfera stângă este mai logic/verbală, cea dreaptă - mai intuitiv/creativă. Cea stângă operează cu cuvinte, cea dreaptă - cu imagini; cea stângă cu părți componente și specificități, cea dreaptă cu ansambluri și cu relațiile dintre părți. Cea stângă analizează, ceea ce înseamnă a disocia; cea dreaptă operează sinteze, cu alte cuvinte, asamblează. Cea stângă gândește secvențial, cea dreaptă simultan și holistic. Cea stângă e legată de timp, cea dreaptă e atemporală.

Cu toate că oamenii folosesc ambele emisfere cerebrale, una dintre ele este de obicei predominantă la fiecare individ. Idealul ar fi, desigur, ca o persoană să-și cultive și să-și dezvolte o conlucrare activă între cele două părți ale creierului, ceea ce i-ar permite să sesizeze mai întâi datele unei situații și apoi să facă uz de instrumentul potrivit pentru a o aborda. Însă oamenii tind să rămână în "zona de confort" a emisferei dominante și să prelucreze evenimentele în funcție de această emisferă. În cuvintele lui Abraham Maslow:"Cine e meșter cu ciocanul crede că totul e un cui." Iată încă un factor care determină diferențe în percepție de genul "femeie tânără/bătrână". Indivizii cu predominanță stângă sau dreaptă văd în mod firesc realitatea din unghiuri diferite.

Trăim într-o lume cu netă predominanță a emisferei stângi, unde cuvântul e stăpân, împreună cu măsurătorile și logica, iar aspectele mai creative ale naturii noastre: intuiția, sensibilitatea și simțul artistic sunt marginalizate. Majoritatea oamenilor recurg cu greu la capacitățile emisferei drepte.

Această prezentare este evident extrem de schematică. Studiile de ultimă oră vor arunca mai multă lumină asupra funcționării creierului. E însă de reținut că dispunem de multiple posibilități de

procesare a gândirii, în timp ce noi folosim doar un minim al potenţialului nostru. Dacă i-am conştientiza variatele capacităţi, am putea recurge în mod deliberat la ele, abordând astfel pe căi mai eficiente diversele solicitări ale vieţii.

DOUĂ MODALITĂŢI DE A APELA LA EMISFERA DREAPTĂ

Dacă luăm ca model teoria predominanţei cerebrale, reiese clar că folosirea emisferei drepte va influenţa puternic calitatea creaţiei noastre prime. Cu cât ne perfecţionăm în utilizarea facultăţilor emisferei drepte, cu atât vom fi mai apţi de a vizualiza, de a sintetiza, de a transcende timpul şi condiţiile prezente ale existenţei şi de a proiecta o imagine holistică a ceea ce vrem să fim şi să facem în viaţă.

Lărgirea perspectivei

Se întâmplă uneori să fim expulzaţi din ambianţa şi schemele mentale ale emisferei stângi şi propulsaţi în emisfera dreaptă de evenimente neprevăzute. Moartea unei persoane dragi, o boală gravă, un eşec financiar, un mare necaz ne pot distanţa de prezent şi determina să privim în urmă; ne trezim întrebându-ne: "La urma urmelor, ce este cu adevărat important? Oare de ce fac ceea ce fac?"

Dacă v-aţi hotărât însă să fiţi un om proactiv, nu trebuie să aşteptaţi ca împrejurările sau oamenii să vă pună în situaţia de a vă lărgi orizontul — o puteţi face deliberat, de unul singur.

Există mai multe modalităţi. Prin forţa imaginaţiei, vă puteţi vizualiza, de pildă, propria înmormântare, cum am făcut la începutul acestui capitol. Redactaţi-vă propriul necrolog. Puneţi-l pe hârtie. Intraţi în amănunte.

Sau puteţi vizualiza nunta dv. de argint sau de aur. Rugaţi-vă soţia să vă dea concursul. Încercaţi să captaţi esenţa relaţiei familiale, aşa cum aţi fi dorit s-o creaţi prin trăirile zilnice, pe o perioadă atât de lungă.

Sau vă puteţi imagina că v-aţi pensionat. Gândiţi-vă: ce realizări aţi fi dorit să aveţi în câmpul activităţilor sau a profesiunii dv.? Ce planuri aveţi în minte, după pensionare? V-aţi gândit la o a doua carieră?

Lărgiţi-vă câmpul conştiinţei. Vizualizaţi cât mai multe detalii. Mobilizaţi-vă sentimental şi senzorial: priviţi, auziţi, simţiţi, mirosiţi, pipăiţi decorul imaginat.

Am făcut multe asemenea exerciţii de vizualizare la cursurile mele universitare: "Închipuiţi-vă că nu mai aveţi de trăit decât un

semestru, "le-am sugerat studenților, "și că veți petrece acest răstimp aici, la universitate, ca studenți. Imaginați-vă cum veți trăi în timpul acestui semestru."

Dintr-o dată toate lucrurile se situează în altă perspectivă. Ies la iveală anumite valori care, până atunci, erau cu totul ignorate.

Le-am cerut studenților să trăiască cu această eventualitate în minte vreme de o săptămână și să țină un jurnal intim.

Rezultatele au fost extrem de revelatoare. Tinerii au început prin a scrie părinților cât de mult îi apreciază, cât de mult îi iubesc. S-au împăcat cu o soră, un frate ori un prieten cu care erau certați.

Însă tema centrală, dominantă, care s-a afirmat mereu, principiul subiacent al activităților lor s-a dovedit a fi iubirea. Zădărnicia clevetirii, a relei-voințe, a umilirilor și acuzațiilor devine strigătoare la cer din clipa în care se gândesc că nu mai au de trăit decât o scurtă vreme. Principiile și valorile capătă relief în ochii tuturor.

Există numeroase tehnici imaginative care ne pot pune în contact cu valorile noastre. Însă efectul lor este identic, am putut-o constata. Când cineva hotărește cu toată seriozitatea ce anume este mai important în viața sa, ce anume vrea să fie și să facă cu adevărat, îl cuprinde un sentiment de venerație. Începe să gândească altfel, dintr-o perspectivă mai largă decât cea a zilei de azi și de mâine...

Vizualizare și afirmare

A te conduce pe tine însuți nu este o experiență izolată. Nu începe și nici nu sfârșește cu redactarea unei profesiuni de credință. Înseamnă mai curând a avea mereu în față, mereu prezente în minte, aspirațiile și valorile tale, și a le alinia în mod continuu cu viața de zi cu zi. Veți găsi un mare ajutor în emisfera dv. dreaptă pe măsură ce vă veți strădui să vă integrați crezul în traiul cotidian. E o altă aplicare a principiului "a începe cu gândul la final."

Reluând exemplul de adineaori, să presupunem că sunt un părinte care-și iubește din inimă copiii. Îmi dau seama că ei reprezintă una din valorile fundamentale ale profesiunii mele de credință. Să mai presupunem însă că, în viața noastră cea de toate zilele, îmi pierd răbdarea la tot pasul. Altfel spus, în fața lor nu mă pot împiedica să fiu "hiperreactiv".

Ce să fac? Aș putea folosi puterea de vizualizare a emisferei drepte pentru a nota o "afirmație". Ea mă va ajuta să trăiesc în consonanță cu valorile mele profunde chiar în cursul rutinei zilnice, și să nu-mi mai ies din fire.

O afirmare cu folos are cinci ingrediente de bază: e *personală*, e *pozitivă*, e *la prezent*, e *vizuală* şi e *plină de sentiment*. Aş putea scrie ceva de felul acesta: "Ce intensă satisfacţie am (sentiment) când eu (personal) răspund (timpul prezent) cu discernământ, iubire, fermitate şi stăpânire (pozitiv) la orice purtare necuviincioasă a copiilor mei."

Pasul următor este de a vizualiza. *Îmi acord zilnic câteva minute de relaxare fizică şi psihică.* Mă pot gândi la situaţiile în care copiii se poartă în mod insuportabil. Îmi pot imagina scenele în toate amănuntele. Pot simţi materialul din care e făcut scaunul pe care stau, podeaua de sub picioare, puloverul pe care-l port. Pot vedea rochiţa fetei mele, expresia feţei ei. Cu cât mai vii, mai pregnante sunt detaliile imaginate, cu atât mai intensă e şi trăirea; încetez de a fi un simplu spectator.

Apoi o pot vedea făcând ceva ce de obicei mă scoate din sărite, când îmi vine s-o iau în palme. Însă, în loc de a "filma" reacţia mea obişnuită, mă pot vedea purtându-mă cu toată iubirea, stăpânirea de sine şi fermitatea pe care le-am notat în afirmaţia mea. Pot redacta în scris acest program, acest scenariu ce coincide cu valorile mele şi profesiunea mea de credinţă.

Şi dacă *în fiecare zi* procedez astfel, comportamentul meu se va schimba. În loc de a trăi conform scenariilor dictate de părinţi, de societate, de ereditatea mea sau de ambianţa în care îmi duc viaţa, voi trăi conform scenariului pe care l-am scris dinăuntrul propriului meu sistem de valori, acela pentru care am optat în mod conştient.

L-am ajutat şi încurajat pe fiul meu Sean să folosească această metodă afirmativă de-a lungul întregii sale cariere fotbalistice. Am început s-o aplicăm din vremea când juca pe post de fundaş la liceu şi, în cele din urmă, l-am învăţat s-o practice de unul singur.

Încercam să-i induc o stare de destindere mintală prin respiraţii adânci şi o tehnică de relaxare musculară progresivă, până când se simţea extrem de liniştit. Apoi îl ajutam să se vizualizeze în toiul celor mai fierbinţi, mai dure situaţii imaginabile.

Trebuia să-şi imagineze opţiuni pe care nu le-ar fi făcut în mod normal.

Într-o anumită perioadă a carierei sale fotbalistice, mi-a spus că se simte mereu crispat. Stând de vorbă cu el, mi-am dat seama că se imagina într-o permanentă încordare. În consecinţă, am făcut vizualizări în care, sub presiunea maximă a momentului, făcea exerciţii de relaxare. Constatasem cât de importantă este natura vizualizării: dacă îţi *imaginezi* o acţiune greşită, o şi *trăieşti* aşa.

Dr. Charles Garfield a făcut cercetări aprofundate asupra marilor performeri — în sport și în afaceri. Lucrând în cadrul programelor NASA, a rămas fascinat de performanțele de vârf ale astronauților: îl privea cum se pregăteau repetând iarăși și iarăși, în simulatoare, înainte de a fi lansați în spațiu. Cu toate că își luase un doctorat în matematici, s-a hotărât să mai obțină o diplomă în psihologie, pentru a putea studia caracteristicile performerilor de vârf.

Cercetările sale au pus în evidență o realitate extrem de importantă: aproape toți atleții de talie mondială, precum și ceilalți performeri de vârf aparțin tipului vizual. Ei vizualizează, simt, trăiesc activitatea respectivă înainte de o îndeplini. Încep cu gândul la final.

Puteți proceda și dv. la fel în orice sferă de activitate. Înaintea unei performanțe, a unei expoziții cu vânzare, a unei confruntări spinoase sau în îndeplinirea proiectelor zilnice, reprezentați-vă situația clar, în mod repetat. Vizualizarea trebuie să fie cât se poate de vie, până ce simțiți că ați creat o "zonă de confort" interioară. Când veți fi confruntat cu situația respectivă, nu vă mai va părea străină. Nu veți mai fi intimidat sau speriat.

Emisfera dv. dreaptă este atuu-l principal — creativă, vizuală, ea vă va ajuta atât în conceperea profesiunii de credință, cât și în integrarea ei în viață.

Există o literatură extrem de abundentă pe această temă, la care se adaugă audio și videocasete tratând despre diverse metode de vizualizare și formule afirmative. Cele mai recente lucrări din acest domeniu includ programări subliminale, programări neurolingvistice, noi modalități de relaxare și de comunicare cu subconștientul. Toate implică explicarea și elaborarea, în diferite variante, ale principiilor fundamentale ale creației prime.

Parcurgerea vastei literaturi despre succes m-a pus în contact cu sute de lucrări. Cu toate că unele fac afirmații extravagante, sprijinindu-se pe dovezi mai curând anecdotice decât științifice, cred că majoritatea materialului este serios și salubru — și pare să derive din studiul Scripturilor.

În cazul unei autodirijări efective, tehnicile de vizualizare și formulele afirmative trebuie să servească țeluri și principii bine gândite, care se condensează în centre ale vieții individuale. Acestea exercită o influență extrem de puternică în rescrierea scenariilor, în reprogramarea personalităților, în introiectarea — intelectuală și afectivă — a principiilor și aspirațiilor profunde. Am convingerea că elementele centrale ale tuturor religiilor care au dăinuit în societate sunt aceleași: principii și practici asemănătoare, deosebindu-se numai formal —

meditaţie, rugăciune, legăminte, ritualuri, studiul Scripturilor, empatie, compasiune, stări modificate de conştiinţă obţinute prin diverse tehnici şi tot atâtea variante de practici imaginative.

Însă dacă aceste tehnici sunt aplicate în cadrul Eticii Personalităţii, ele se rup de baza caracterială şi de principii şi pot fi folosite abuziv sau deformat în favoarea altor centre — mai cu seamă centrul *eului*.

Formulările afirmative şi vizualizarea sunt modalităţi de programare — trebuie să luăm seama ca nu cumva să alcătuim un program în neconcordanţă cu centrul nostru de bază sau care să provină din surse centrate pe achiziţii băneşti, egoism sau din alte principii incorecte.

Desigur, putem face uz de imaginaţia noastră pentru a realiza succese — trecătoare — izvorâte din concentrarea pe câştiguri materiale sau interese strict personale. Sunt însă de părere că folosirea elevată a imaginaţiei cultivă conştiinţa transcenderii eului şi modelarea unei vieţi de dăruire, de contribuţii axate pe un scop unic şi pe principiile care guvernează realitatea, în complexa ei reţea de interdependenţe.

ÎDENTIFICAREA ROLURILOR ŞI ŢELURILOR

Fireşte că emisfera stângă, logic/verbală, intră în acţiune şi când captaţi în cuvinte imaginile şi sentimentele din emisfera dreaptă, pentru a formula un credo. După cum prin exerciţii de respiraţie se obţine o coordonare psihosomatică, scrisul este o formă de activitate psiho-neuro-musculară care contribuie la unificarea şi integrarea conştientului cu inconştientul. Scrisul distilează, cristalizează şi limpezeşte gândirea, disociază un întreg în părţile sale componente.

Cu toţii deţinem un număr de roluri diferite în societate — domenii deosebite sau capacităţi care presupun o seamă de responsabilităţi. Eu, de pildă, pot avea rolul de individ, soţ, tată, profesor, membru al unei biserici, om de afaceri. Fiecare dintre aceste roluri îşi are greutatea lui.

Una dintre dificultăţile majore pe care le întâmpină oamenii când vor să-şi mărească eficienţa în viaţă este o mentalitate prea îngustă. Le lipsesc simţul proporţiei, echilibrul şi ecologia naturală, indispensabile unui trai eficient. Se surmenează muncind în dauna sănătăţii lor. În numele succesului profesional îşi neglijează cele mai preţioase relaţii umane.

Veți constata în plan practic că folosirea crezului dv. va fi mult înlesnită dacă defalcați fișa respectivă pe sectoare specifice rolurilor dv. și obiectivelor propuse în aceste sectoare. Examinați-vă rolul profesional, de pildă. Ați putea fi un agent comercial, un manager sau un merceolog. Care ar trebui să vă fie valorile diriguitoare? Apoi examinați-vă rolurile personale: soț sau soție, tată sau mamă, vecin, prieten. Cum stați cu ele? Ce contează cu adevărat în aceste domenii? Examinați-vă rolurile comunitare — sectorul politic, serviciul public, organizațiile de voluntariat.

Un director și-a formulat programul bazându-se pe ideea rolurilor și a scopurilor urmărite:

Misiunea mea este de a trăi în mod integru și de a contribui într-un mod semnificativ la viața celorlalți.

Pentru a o îndeplini:

Cultiv spiritul caritabil: mă interesez de soarta celorlalți și-i iubesc, pe fiecare în parte, indiferent de situație.
Cultiv spiritul de sacrificiu: Îmi consacru timpul, talentele și resursele acestei misiuni.
Încerc să fiu o sursă de inspirație: ofer celorlalți exemplul meu, din care rezultă că suntem cu toții copiii unui Tată Ceresc iubitor și că orice Goliath poate fi învins.
Influențez: Ceea ce fac produce schimbări în viața celorlalți.

Rolurile prioritare în îndeplinirea misiunii mele:

Soț: partenera mea este persoana cea mai importantă din viața mea. Împreună culegem fructele armoniei, muncii, carității și prosperității.
Tată: Îmi învăț copiii, pas cu pas, cum viața poate fi trăită cu bucurie.
Fiu/frate: Sunt cât se poate de prezent pentru a-i iubi și ajuta.
Creștin: Dumnezeu se poate bizui pe mine, îmi respect legământul și-i servesc pe ceilalți copii ai săi.
Vecin: Iubirea christică e vizibilă în purtarea mea față de ceilalți.
Agent de schimb: pot avea un efect catalizator în mărirea randamentului din cadrul marilor întreprinderi.
Elev: învăț zilnic ceva nou și semnificativ

A redacta un credo în termenii rolurilor importante pe care le deținеți în viață vă mărește luciditatea, echilibrul și armonia interioară. Vă puteți revizui regulat rolurile pentru a controla dacă unul dintre ele nu vă absoarbe excesiv în dauna altora — la fel, sau chiar mai importante în viața dv.

După identificarea diferitelor roluri, puteți analiza scopurile pe termen lung pe care doriți să le atingeți în fiecare dintre aceste

roluri. Lucrăm iarăşi cu emisfera dreaptă, aceea a imaginaţiei, creativităţii, conştiinţei şi intuiţiei. Dacă ţelurile propuse pornesc dintr-un program bazat pe principii valide, ele vor fi radical deosebite de cele propuse de oameni în mod normal. Fiind în concordanţă cu legi naturale şi principii corecte, le veţi îndeplini infinit mai uşor. Nu sunt obiectivele altora pe care să vi le fi însuşit; sunt fixate de dv. personal. Ele vă reflectă valorile cele mai autentice, talentele unice, sensul misiunii pe care o aveţi. Şi provin din rolurile pentru care aţi optat în viaţă.

Un ţel eficient e concentrat mai ales pe rezultate şi mai puţin pe genul de activitate implicat. El indică unde doriţi să fiţi şi, pe parcurs, vă ajută să determinaţi unde vă aflaţi. Vă informează de felul cum puteţi ajunge în locul dorit şi când aţi ajuns. Vă unifică energiile şi eforturile. Dă un sens şi o direcţie activităţilor ce le desfăşuraţi, actualizându-se zi de zi, făcând din dv. o persoană proactivă, care şi-a asumat responsabilitatea propriei vieţi, şi care găseşte zilnic prilejuri de a-şi obiectiva profesiunea de credinţă.

Rolurile şi scopurile structurează acest crez, îi dau o direcţie consecventă. Dacă nu aveţi încă nici unul, e cazul să vi-l formulaţi. Precizându-vă diferitele domenii ale vieţii şi cele două sau trei rezultate pe care aţi dori să le obţineţi în fiecare dintre aceste domenii, veţi căpăta o vedere de ansamblu asupra existenţei dv. şi sentimentul unei direcţii clare.

Îndreptându-ne spre DEPRINDEREA 3, vom examina mai îndeaproape obiectivele pe termen scurt. Deocamdată trebuiau identificate rolurile şi ţelurile pe termen lung în relaţie cu crezul dv. Aceste roluri şi ţeluri maximale constituie fundamentul pe care vă puteţi fixa ţeluri proximale eficiente, pe care le vom aprofunda în cadrul DEPRINDERII 3 de management al vieţii şi timpului dv. de zi cu zi.

PROFESIUNEA DE CREDINŢA FAMILIALĂ

DEPRINDEREA 2 fiind întemeiată pe principii, aria ei de aplicare este foarte largă. În afară de indivizi, familiile, colectivele de muncă şi asociaţiile de tot felul devin în mod substanţial mai eficiente când pornesc cu gândul la rezultatele finale.

Sunt multe familiile care îşi trăiesc viaţa numai prin crize, capricii, soluţii de moment, satisfacţii imediate — şi nu pe baza unor principii sănătoase. Îndată ce presiunile cresc şi stress-ul ia amploare, răbufnesc simptome caracteristice: cinism, criticism, mutism ori reactivitate disproporţionată, ieşiri necontrolate. Copiii

înregistrează acest tip de comportament și cresc cu convingerea că singura modalitate de a rezolva problemele este ori agresiunea, ori fuga.

Însă în inima familiei dăinuie un element invariabil, mereu prezent — viziunea și valorile comune. Concepția unei profesiuni de credință scoate la iveală adevăratul ei fundament. Se naște astfel o constituție, un standard, un criteriu de evaluare și decizie care reprezintă un factor de continuitate, de unitate și de direcție al familiei. Când valorile individuale se armonizează cu cele familiale, membrii conlucrează cu un puternic sentiment de unitate.

Și în acest caz, operația de redactare este la fel de importantă ca rezultatul. Faptul de a așterne pe hârtie și de a prelucra un astfel de program devine o cheie pentru îmbunătățirea și îmbogățirea relațiilor familiale. Efortul conjugat al tuturor membrilor familiei în conceperea unui crez comun creează în același timp CP-ul, adică capacitatea de a-l trăi concret.

Prin contribuția fiecărui membru la întocmirea documentului, prin propuneri și punctaje, ciorne, reveniri și revizuiri, folosind formulări propuse de diferiții membri ai familiei, se dă fiecăruia prilejul să vorbească, să comunice pe teme care îi privesc pe toți și încă de foarte aproape. Reușita depinde de spiritul în care a fost concepută această fișă-program — respectul mutual, exprimarea unor puncte de vedere diferite, și cooperarea — cu conștiența că aportul comun și conlucrarea pot crea ceva mult mai valoros decât orice ar putea face fiecare ins în parte. Revizuiri periodice pentru a lărgi perspectiva, schimbări de accente sau de direcție, amendamente și reîmprospătări ale frazelor devenite clișee prin uzură vor întări simțitor sentimentul de unitate familială.

Profesiunea de credință devine cadrul de referință al gândirii și dirijării familiei. Când survin inevitabilele greutăți, inevitabilele crize, o privire aruncată asupra "constituției" reamintește familiei lucrurile de maximă importanță și le asigură posibilitatea de a găsi soluții optime, de a lua decizii bazate pe principii valide.

La noi acasă acest document-credo e afișat pe peretele camerei de zi, pentru a fi văzut de îndată ce simțim nevoia unei îndrumări.

Când citim frazele privitoare la iubirea reciprocă, la ordine și independență responsabilă, cooperare și intrajutorare, preîntâmpinarea necesităților, dezvoltarea talentelor, atenția acordată celuilalt și înzestrărilor lui, la serviciile către ceilalți, ne reîmprospătăm controlul asupra noastră în domenii considerate de maximă importanță.

Ori de câte ori ne planificăm activitățile în cadrul familial, ne

punem întrebarea: "Ce ne propunem să facem în lumina acestor principii? Care sunt mijloacele pentru a îndeplini scopurile propuse, pentru a actualiza aceste valori?"

Revizuim des formulările şi reluăm în discuţie scopurile şi îndatoririle de două ori pe an, în septembrie şi în iunie — la începutul şi sfârşitul şcolii —, pentru a verifica, a îmbunătăţi şi consolida starea de fapt. Acest "regulament" ne menţine vigilenţi şi conştiincioşi, ne împrospătează credinţa şi convingerile.

REGULAMENTUL INTERIOR — PROFESIUNE DE CREDINŢĂ A ORGANIZAŢIILOR

Un document similar este la fel de vital şi pentru structurile profesionale aflate în căutarea eficienţei. Una dintre marile mele ambiţii în conlucrarea cu diverse întreprinderi este de a le asista în conceperea regulamentelor interioare. Pentru a fi realmente eficient, un asemenea regulament—credo trebuie să se nască din chiar măruntaiele organizaţiei. Participarea trebuie să fie generală şi semnificativă — să nu rămână numai în sarcina strategilor planificatori de vârf, ci a tuturor angajaţilor. Repet, procesul conceptualizării este la fel de important ca formularea scrisă şi este cheia folosirii documentului în cauză.

Ori de câte ori mă duc la IBM, urmăresc cu mare curiozitate şi mirare cursurile de calificare. Din când în când, văd venind membri ai conducerii care se adresează grupului mereu în aceiaşi termeni: IBM apără trei lucruri: demnitatea individuală, competenţa şi serviciul.

Acesta este credo-ul organizaţiei IBM. Orice altceva poate fi supus schimbării, însă cele trei elemente rămân invariabile. Ca prin osmoză, această profesiune de credinţă s-a răspândit în întreaga companie, reprezentând pentru toţi cei care lucrează acolo un fundament extraordinar de solid al valorilor comune şi al siguranţei personale.

Într-o vreme lucram cu un grup de perfecţionare al IBM din New York. Erau puţini la număr, în jur de douăzeci de persoane, când unul dintre ei s-a îmbolnăvit. A telefonat soţiei sale în California, care s-a arătat foarte îngrijorată, deoarece boala cerea un tratament special. Personalul IBM care răspundea de cursul de calificare i-a asigurat internarea într-un excelent spital de specialitate. Au simţit însă că soţia lui era neliniştită şi că, de fapt, ar fi preferat să-l aibă acasă şi să-l dea în grija medicului lor curant.

Au hotărît deci să-l trimită acasă. Dar temându-se să piardă timpul cu drumul până la aeroport şi aşteptarea avionului de pasageri, au procurat un elicopter care l-a dus la aeroport, unde au închiriat un avion particular pentru a-l transporta pe bolnav în California.

Nu-mi dau seama cât a putut costa toată afacerea, dar nu cred să fi fost mai puţin de câteva mii de dolari. Însă IBM crede în demnitatea individului. Şi compania o apără. Pentru toţi cei prezenţi, situaţia era expresia însăşi a profesiunii lor de credinţă şi, ca atare, n-a surprins pe nimeni. Eu am fost cel impresionat.

Cu altă ocazie, am fost solicitat de un anumit hotel să şcolarizez 175 manageri de centre comerciale. Am rămas uluit de calitatea serviciului. Nu era un efect de faţadă. Era evidentă la toate nivelurile, spontan, în lipsa oricărei supravegheri.

Am sosit târziu, m-am înregistrat şi am întrebat dacă la acea oră înaintată mai puteam fi servit în cameră. Recepţionerul mi-a spus: "Nu, dle Covey, însă dacă doriţi mă pot duce la bucătărie să vă aduc un sandvici, o salată sau orice altceva mai au acolo." În purtarea lui se putea citi o solicitudine reală. A continuat:"Vreţi să aruncaţi o privire asupra sălii de conferinţe? Aveţi tot ce vă trebuie? Vă pot servi cu ceva? Pentru asta sunt aici."

Nu era nimeni în preajmă care să-l controleze. Omul era sincer.

În ziua următoare, în mijlocul prelegerii mele, constat că nu aveam cretele colorate necesare. În timpul pauzei m-am dus în hol şi am dat de un băiat de serviciu care alerga spre altă sală de conferinţe. "Vezi că am nevoie de ceva, " i-am spus. "Predau aici la un curs de perfecţionare pentru un grup de manageri, am doar o pauză scurtă şi-mi trebuie nişte crete colorate."

A făcut stânga împrejur, s-a oprit aproape în poziţie de drepţi, s-a uitat la ecusonul meu şi a spus: "Domnule Covey, am să rezolv problema."

N-a spus:"Nu ştiu de unde să le iau" sau "duceţi-vă la recepţie, poate că au acolo." Nu. A luat cererea asupra sa. Şi m-a făcut să simt că, pentru el, reprezenta un privilegiu.

Mai târziu mă aflam într-un hol lateral privind nişte obiecte de artă. Cineva din personalul hotelului s-a apropiat de mine şi mi-a spus: "Domnule Covey, aţi dori să răsfoiţi o carte care prezintă obiectele de artă din hotelul nostru?" Ce atitudine îndatoritoare! Câtă serviabilitate!

Am mai observat unul dintre angajaţi, urcat pe o scară înaltă şi spălând ferestrele holului. De la acea înălţime a zărit în grădină o

doamnă pe un scaun cu rotile care se dezechilibrase. Nu căzuse propriu-zis şi era înconjurată de câteva persoane; totuşi, omul a coborât de pe scară, a ieşit şi a dus-o în hol, încredinţându-se că cineva va avea grijă de ea. Apoi s-a dus să-şi vadă iarăşi de treabă.

Am vrut să aflu cum de reuşise această organizaţie să creeze un asemenea climat psihologic, o asemenea atmosferă de lucru, unde oamenii erau atât de implicaţi în prestarea unui serviciu de calitate. Am stat de vorbă cu menajerele, chelneriţele, băieţii de serviciu ai hotelului, constatând că o astfel de atitudine era adânc intipărită în mintea şi în inima tuturor salariaţilor.

Am intrat în bucătărie prin uşa de serviciu, pe care am zărit afişată deviza centrală: "Serviciu personalizat fără compromisuri."

În cele din urmă, m-am adresat managerului, spunându-i: "Profesiunea mea este de a ajuta organizaţiile să-şi dezvolte şi să-şi întărească spiritul de echipă — să creez o ambianţă de cooperare. Sunt uluit de ceea ce am constatat aici."

"Doriţi să aflaţi care e secretul?" m-a întrebat. Şi a scos regulamentul de ordine interioară a companiei de hoteluri.

După ce l-am citit, am confirmat: "E un program impresionant. Dar cunosc nenumărate companii care au asemenea regulamente, la fel de impresionante."

"Doriţi să vedeţi regulamentul intern al hotelului nostru?" a continuat.

"Vreţi să spuneţi că aţi conceput unul special pentru acest hotel?!"

"Da."

"Diferit de cel al companiei de hoteluri?"

"Da. E conform cu el, însă e adaptat specificului local, de aici, orarului special." Şi îmi înmână altă hârtie.

"Cine a conceput acest document?" am întrebat.

"Toată lumea," a replicat.

"Toată lumea? Cum adică? Toţi cei de aici?"

"Da."

"Menajerele?"

"Da."

"Chelneriţele?"

"Da."

"Recepţionerii?"

"Da. Doriţi să vedeţi programele intocmite de cei care v-au întâmpinat ieri seară?" Şi-mi arătă un program pe care ei înşişi îl concepuseră, legat de toate celelalte programe similare. Contribuiseră cu toţii, la absolut toate nivelurile.

Regulamentul de ordine interioară al acestui hotel era osia unei roţi imense. Din el iradiau programele bine gândite, particularizate, ale diferitelor grupuri de salariaţi. Era folosit ca etalon pentru orice decizie — preciza sensul, rostul activităţilor, aşa cum le concepeau ei: relaţiile cu clientul, relaţiile dintre ei. Reglementa stilul de lucru al managerilor, al conducerii şi sistemul de compensaţii. Reglementa selecţionarea personalului, calificarea şi educarea lui. Fiecare aspect al acestei organizaţii era, în mod esenţial, o spiţă a acelei roţi, o funcţie derivată din acel centru, concretizat în acel regulament-credo.

Am vizitat ulterior alt hotel, aparţinând aceleiaşi companii, şi primul lucru pe care l-am făcut, după înregistrare, a fost să cer regulamentul lor de ordine interioară. Mi l-au dat îndată. La acest hotel am înţeles şi mai bine motto-ul "Serviciu personalizat fără compromisuri."

Timp de trei zile am urmărit toate situaţiile imaginabile în care se solicitau servicii. De fiecare dată am constatat cât de impresionantă, de excelentă, a fost prestarea. Dar era şi foarte individualizată. De pildă, la piscină am întrebat unde se afla sursa de apă potabilă. Am fost însoţit până la locul respectiv.

Însă, ceea ce m-a impresionat cel mai mult a fost cazul unui angajat care a mărturisit patronului, din proprie iniţiativă, o inadvertenţă comisă de el. Comandasem o băutură caldă în cameră şi ni se indicase ora la care urma să fim serviţi. În drum spre camera noastră, chelnerul a răsturnat tava, şi cafeaua s-a vărsat pe jos. A trebuit să se reîntoarcă, să schimbe şervetul de pe tavă şi să toarne o altă cafea. Serviciul a fost întârziat cu un sfert de oră, ceea ce nu era prea important pentru noi.

Totuşi, a doua zi dimineaţă managerul de serviciu ne-a telefonat, prezentându-ne scuze din partea hotelului, şi ne-a invitat să luăm micul dejun după dorinţă fie în cameră, fie la bufet, pe contul hotelului, pentru a compensa neajunsul.

Câte nu spune acest gest despre atmosfera de lucru a unei întreprinderi, când un salariat îşi recunoaşte greşeala neştiută de nimeni faţă de manager, pentru ca oaspetele sau clientul să fie mai bine servit?

După cum spusesem managerului din primul hotel pe care-l vizitasem, cunosc o mulţime de companii cu impresionante regulamente de ordine interioară. Dar există o mare diferenţă, o diferenţă enormă, între eficacitatea unui regulament întocmit de toţi cei implicaţi într-o asociaţie şi unul conceput de câţiva înalţi funcţionari dindărătul unui perete de mahon.

Una dintre dificultăţile majore ale unei asociaţii — inclusiv celei familiale — este faptul că nimeni, nici o persoană *nu se simte implicată în hotărârile pe care alţii le iau cu privire la ea.* Pur şi simplu nu le acceptă.

În multe dintre organizaţiile în care am lucrat, am întâlnit salariaţi ale căror intenţii erau cu totul diferite de scopurile întreprinderii. Găsesc în mod curent sisteme de recompensă în totală neconcordanţă cu sistemul de valori declarat.

Când încep colaborarea cu o companie care a schiţat formularea unui regulament interior, întreb: "Câţi dintre oamenii de aici ştiu de existenţa acestui regulament? Câţi dintre ei ştiu ce anume cuprinde? Câţi au fost solicitaţi să colaboreze la concepţia lui? Câţi îl acceptă cu adevărat şi-l folosesc drept referinţă în luarea deciziilor?"

Fără implicare nu există participare efectivă.

Notaţi-vă această afirmaţie, încercuiţi-o, subliniaţi-o : *Fără implicare, nici o participare.*

În primele etape, când o persoană e nou venită într-o organizaţie sau când copilul este mic, le puteţi fixa îndatoririle, care vor fi acceptate dacă relaţia, orientarea şi educaţia sunt bune.

Însă când oamenii se maturizează, iar viaţa lor capătă un caracter personal, ei simt nevoia de a se implica într-un mod semnificativ. Repet, nu e o rezolvare de moment. Presupune timp şi sinceritate, principii corecte, curajul şi integritatea de a alinia sistemele, structurile şi stilul managerial în rând cu viziunea şi valorile comune. Şi atunci se întemeiază pe principii corecte şi dă rezultate minunate.

Când îndeplineşte toate aceste condiţii — când reflectă deci valorile profunde împărtăşite de toţi membrii unui colectiv —, o asemenea profesiune de credinţă creează sentimentul unei mari solidarităţi şi al unei intense participări. Se întipăreşte în inima şi în mintea tuturor ca un complex de criterii şi linii orientative care îi va îndruma. Nu mai au nevoie de nimeni care să-i dirijeze, să-i controleze, să-i critice. Oamenii sunt implicaţi în centrul imuabil al aspiraţiilor organizaţiei.

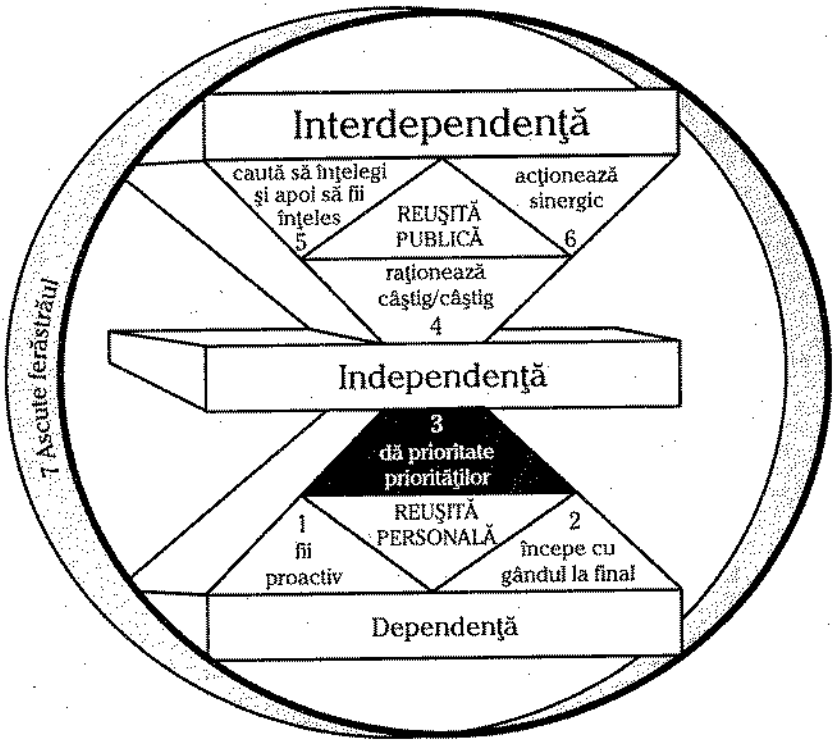
SUGESTII DE APLICARE

1. Acordaţi-vă un răgaz în care să vă înregistraţi impresiile după vizualizarea funeraliilor de la începutul capitolului. Puteţi folosi tabelul de mai jos pentru a vă organiza gândurile.

Domeniul de activitate	Caracter	Contribuţii	Realizări
Familia			
Prietenii			
Activitatea profesională			
Biserica/comunitatea/serviciul faţă de alţii			

2. Acordaţi-vă un răgaz în care să vă analizaţi rolurile, aşa cum le vedeţi în prezent. Vă satisface această oglindă a vieţi dv.?
3. Acordaţi-vă un răgaz, şi încercaţi să vă detaşaţi complet de activităţile zilnice şi începeţi să lucraţi la fişa credo-ului dv.
4. Urmăriţi tabelul din Anexa A, unde sunt detaliate diferite centrări şi încercuiţi-le pe acelea care vi se potrivesc. Se constituie un model de comportament în viaţa dv.? Vă simţiţi bine implicându-vă în analizarea dv.?
5. Începeţi să colectaţi note, citate şi idei pe care vreţi să le folosiţi ca material auxiliar în redactarea credo-ului dv.
6. Identificaţi un proiect cu care vă veţi confrunta în anul ce vine şi aplicaţi principiile creaţiei mentale. Descrieţi rezultatele pe care doriţi să le atingeţi şi paşii ce vă vor conduce la ele.
7. Discutaţi principiile DEPRINDERII 2 cu familia dv., sau cu colectivele dv. de muncă şi sugeraţi să începeţi împreună conceperea unei profesiuni de credinţă a familiei sau colectivului din care faceţi parte.

Deprinderea 3
Daţi prioritate priorităţilor



Principiile managementului personal

Lucrurile de mare însemnătate nu trebuie niciodată lăsate în voia lucrurilor neînsemnate.

GOETHE

Vreţi să întrerupeţi o clipă lectura şi să notaţi răspunsurile — pe scurt — la următoarele două întrebări? Răspunsurile vă vor fi de folos când veţi începe să lucraţi asupra DEPRINDERII 3.

Întrebarea 1: Ce lucru anume — unul singur — pe care dacă l-aţi face cu regularitate (acum nu-l faceţi) ar produce o uriaşă schimbare în bine în viaţa dv.?

Întrebarea 2: Ce lucru anume din viaţa dv. profesională sau personală ar produce rezultate similare?

Vom reveni mai târziu asupra acestor întrebări. Dar până atunci, să aruncăm o privire peste DEPRINDEREA 3.

DEPRINDEREA 3 este rodul specific, realizarea practică a DEPRINDERILOR 1 şi 2.

DEPRINDEREA 1 afirmă: "Sunteţi creatorul. Sunteţi răspunzător". E întemeiată pe cele patru însuşiri specific umane: *imaginaţia, conştiinţa morală, voinţa autonomă* şi mai ales *capacitatea de conştientizare.* Vă îngăduie să spuneţi: "Programul care mi-a fost dat din copilărie, de către oglinda socială, nu e sănătos. E un scenariu care nu-mi place. E falimentar. Îl pot schimba."

DEPRINDEREA 2 este creaţia "primă" sau mentală. Se bazează pe *imaginaţie*, pe capacitatea de a vizualiza, de a întrevedea potenţialităţile, de a crea mental ceea ce nu este încă vizibil; pe *conştiinţa morală*, care detectează unicitatea şi liniile orientative personale, morale şi etice, prin care putem realiza această unicitate în modul cel mai fericit. E contactul adânc cu paradigmele şi valorile noastre de bază şi viziunea a ceea ce am putea deveni.

DEPRINDEREA 3 este creaţia "secundă", creaţia în plan concret. Este împlinirea, actualizarea firească a DEPRINDERILOR 1 şi 2. Este

exercițiul *voinței autonome* îndreptate spre centrarea pe principii. Este aplicarea, efectuarea ei zi de zi, clipă de clipă.

DEPRINDERILE 1 și 2 sunt absolut esențiale, preludii indispensabile ale DEPRINDERII 3. Nu puteți deveni o persoană centrată pe principii înainte de a conștientiza și dezvolta latura dv. proactivă. Nu puteți deveni o persoană principială înainte de a vă fi identificat paradigmele și de a înțelege cum pot fi schimbate și aliniate în rând cu respectivele principii. Nu puteți deveni o persoană principială în lipsa unei viziuni prealabile a ceea ce ar putea fi contribuția dv. personală, unică.

Însă, pornind de la această bază, vă puteți axa pe principii, zi de zi, clipă de clipă, trăind efectiv DEPRINDEREA 3 — practicând un management eficient al propriei dv. personalități.

Managementul, amintiți-vă, diferă net de conducere. Conducerea este o activitate de înaltă tensiune a emisferei drepte. E mai mult decât o artă, e filosofie. *Problemele sunt indisolubil legate de întrebările fundamentale pe care ni le pune existența.*

Însă odată ce le-ați abordat și ați optat pentru anumite răspunsuri, pasul următor este de a vă "gospodări" efectiv propria personalitate, pentru a trăi în conformitate cu aceste răspunsuri. Dacă nu vă aflați în "jungla dorită", talentul dv. managerial nu are mare importanță. Dacă vă aflați însă în jungla dorită, devine foarte important. De fapt, talentul managerial determină calitatea și chiar existența creației secunde. Management înseamnă putere de disociere, analiză, succesiune, aplicare specifică, implicarea factorului timp — adică facultățile emisferei stângi, funcționând în cadrul unei autoguvernări eficiente. Maxima mea referitoare la eficiența personală este următoarea: "Practică managementul cu stânga, conducerea cu dreapta."

PUTEREA VOINȚEI AUTONOME

În afara capacității de conștientizare, a imaginației și conștiinței morale, cea de-a patra însușire specific umană, voința autonomă, e cea care permite un management efectiv al propriei dv. personalități. Este capacitatea de a lua decizii, de a avea opțiuni și de a acționa în conformitate cu ele. Este capacitatea de a fi subiectul unei acțiuni și nu obiectul ei, de a îndeplini în mod proactiv programul trasat cu ajutorul celorlalte trei însușiri specific umane.

Voința umană este un lucru uimitor. A triumfat mereu împotriva celor mai incredibile și potrivnice sorți. Exemplul lui Helen Keller și

al altora, similare, sunt mărturii spectaculoase ale valorii și puterii voinței independente.

Examinând însă această însușire în contextul unui management individual eficient, constatăm că succesul de durată nu rezultă dintr-un efort vizibil, unic, într-o viață —, ci dintr-o răbdătoare educare a acestei înzestrări, pentru a o folosi în deciziile cotidiene.

Gradul în care ne-am cultivat voința independentă în viața de fiecare zi se exprimă prin integritatea noastră personală. În esență, integritatea este valoarea pe care ne-o acordăm nouă înșine. Este capacitatea de a lua și respecta angajamente față de noi înșine, de a fi "cum ni-i vorba așa și portul". Este onoarea noastră, parte fundamentală a Eticii Caracterului, esența unei evoluții în sens proactiv.

Un management eficient înseamnă a ști "să dai prioritate priorităților." În timp ce conducerea hotărește *care sunt* prioritățile, managementul le aplică ierarhic zi de zi, clipă de clipă. Management înseamnă disciplină, indeplinire, înfăptuire.

Cuvântul *disciplină* provine din cuvântul *discipol* — al unei filosofii, discipolul unor valori, al unor țeluri elevate sau al unei persoane care întruchipează aceste aspirații.

Cu alte cuvinte, dacă te gospodărești cu chibzuință, îndemnul către disciplină izvorăște din interior, e o funcție a voinței tale autonome. Ești discipolul propriilor tale valori — valori autentice — și al sursei lor. Dispui de voința și de integritatea de a-ți subordona sentimentele, impulsurile și toanele acestor valori.

Unul dintre eseurile mele preferate este *Numitorul comun al succesului*, scris de E. M. Gray. El și-a dedicat viața căutării factorului pe care oamenii cu succes îl au în comun. A constatat că nu e reprezentat nici de munca înverșunată, nici de șansele deosebite, nici de un simț ascuțit al sociabilității — cu toate că fiecare își are importanța sa. Factorul care părea să depășească tot restul cuprinde esența DEPRINDERII 3 — a ști să ierarhizezi urgențele sau de a "da prioritate priorităților".

"Persoana de succes obișnuiește să facă lucrurile pe care ratații le ocolesc. Nu se poate afirma că le-ar face cu plăcere. Are însă tăria de a-și așeza obiectivul mai presus de neplăcere."

O asemenea subordonare presupune fixarea unui scop anume, a unei misiuni, un simț acut al direcției și al valorii ce ține de DEPRINDEREA 2, un "da!" fierbinte rostit de un glas lăuntric, permițând de a spune "nu!" altor considerente. Mai implică și voința autonomă, puterea de a face ceva ce nu doriți să faceți —, o acțiune bazată pe valori și nu pe impulsul unei dorințe momentane.

E puterea de a întreprinde cu integritate şi în mod proactiv creaţia dv. primă.

PATRU GENERAŢII DE MANAGEMENT AL TIMPULUI

DEPRINDEREA 3 tratează problema managementului vieţii şi al timpului. Ca vechi ucenic şi cercetător al acestui fascinant domeniu, sunt convins că cele mai valoroase concepţii pe această temă pot fi rezumate într-o singură frază:"Organizează şi execută axat pe priorităţi." Această injoncţiune prezintă concluzia a trei generaţii de teorie a managementului timpului şi aplicarea ei optimă este obiectul unei multitudini de abordări şi eseuri.

Managementul individual a evoluat conform unui model des întâlnit şi în alte domenii ale strădaniei umane. Curente importante — "unde", cum le denumeşte Alvin Toffler — se perindă rând pe rând, fiecare venind cu o nouă dimensiune umană. De pildă, în cadrul evoluţiei sociale, revoluţia informaţională. Fiecare undă succesivă aduce cu sine noi progrese sociale şi individuale.

În mod asemănător, în aria managementului timpului, fiecare generaţie clădeşte pe bazele edificate de cea precedentă — amplificând posibilităţile de a ne dirija viaţa. Prima undă sau generaţie ar putea fi caracterizată prin note şi liste de evidenţe, în efortul de a da o aparenţă de recunoaştere şi cuprindere multiplelor solicitări la care sunt expuşi timpul şi energiile noastre.

A doua generaţie ar putea fi caracterizată prin indexuri, tabele şi agende de profesiuni. Acest curent reflectă tentativa de a privi în viitor, de a planifica evenimente şi acţiuni.

Generaţia a treia reflectă stadiul actual al managementului timpului. Adaugă contribuţiilor anterioare idei importante: aceea a priorităţilor, a clarificării valorilor, şi studiul comparativ între valoarea relativă a activităţilor şi valorile care le determină. Mai mult, se concentrează asupra stabilirii obiectivelor — norme specifice pe termen lung, intermediar şi scurt, ce permit organizarea timpului şi energiilor în funcţie de valorile respective. Include şi conceptul planificării zilnice, alcătuirea unor planuri specifice pentru îndeplinirea acelor activităţi considerate cele mai valoroase.

În timp ce generaţia a treia îşi aducea contribuţia, oamenii au început să-şi dea seama că planificarea "eficientă" şi un control strict al timpului se dovedeau deseori contraproductivi. Accentul pus pe eficienţă diminuează oportunităţile de a dezvolta relaţii

fructuoase, de a preîntâmpina anumite nevoi umane, de a trăi cu spontaneitate viața de fiecare zi.

În consecință, au renunțat la programe și planificări manageriale ale timpului care li se păreau prea limitative, prea restrictive și, "aruncând copilul odată cu apa din cadă", s-au reîntors la tehnicile primei sau celei de-a doua generație pentru a putea menține relațiile, spontaneitatea și calitatea vieții.

Acum însă se ivește o a patra generație, de cu totul altă natură. Ea consideră că "managementul timpului" este un termen impropriu — problema nu este de a gospodări timpul, *ci de a ne gospodări pe noi înșine*. Satisfacția este o funcție a așteptării, cum e și realizarea. Și așteptarea (și satisfacția) se află în CERCUL DE INFLUENȚĂ.

În loc de a se concentra pe *lucruri* și pe *timp*, așteptările generației a patra pun accentul pe întreținerea și sporirea *relațiilor* și pe obținerea unor *rezultate*. Pe scurt, pe menținerea echilibrului P/CP.

CADRANUL II

Elementele esențiale ale generației a patra sunt prezentate în diagrama matricei manageriale a timpului de pe pagina următoare. În esență, ne petrecem timpul într-una din cele patru modalități posibile.

După cum vedeți, cei doi factori care dispun o activitate sunt *urgența* și *importanța*. *Urgent* e ceva care cere o atenție imediată; "Acum!" Urgențele ne provoacă. Un telefon care sună e o urgență. Sunt mulți care nu pot suporta ideea de a lăsa un telefon să sune.

Poți să pregătești ceasuri în șir diverse materiale, să le sistematizezi, să faci drumul până la biroul cuiva pentru a le discuta, însă dacă acolo sună telefonul, i se va da întâietate față de vizita ta.

Dacă sunați pe cineva la telefon, e puțin probabil să vă răspundă: "Voi fi al dv. peste un sfert de oră, vă rog să așteptați." Însă aceeași persoană vă poate lăsa să așteptați în anticameră cel puțin tot atâta vreme, purtând o conversație telefonică cu altcineva.

Urgențele sunt de obicei evidente, vă presează, insistă. Stau chiar în fața dv. Sunt deseori plăcute, ușor de rezolvat, poate chiar distractive. Dar cât de des se dovedesc a fi neimportante!

Pe de altă parte, *importanța* este strâns legată de rezultate. Dacă ceva e important, înseamnă că aduce o contribuție oarecare misiunii dv., valorilor și obiectivelor prioritare.

Modelul managerial al timpului

	Urgent	Nu e urgent
Important	I ACTIVITĂȚI Crize Probleme presante Proiecte cu termen fix	II ACTIVITĂȚI Prevenire, activități CP Cultivarea relațiilor Recunoașterea noilor oportunități Planificare, recreere
Neimportant	III ACTIVITĂȚI Întreruperi, apeluri Corespondență, rapoarte Întâlniri Probleme presante Activități mărunte	IV ACTIVITĂȚI Muncă de rutină Corespondență Conversație la telefon Timp irosit Activități plăcute

Urgențele ne provoacă *reacții*. Situațiile importante — care nu sunt și urgente — cer mai multă inițiativă,mai multă proactivitate. Trebuie să *acționăm* ca să profităm de ocazii. Dacă nu practicăm DEPRINDEREA 2, dacă nu avem o idee clară despre ce are cu adevărat importanță, despre rezultatele pe care vrem să le obținem în viață, atunci ne lăsăm foarte ușor distrași de urgențe.

Priviți vă rog o clipă cele patru cadrane ale matricei managementului temporal. Cadranul I este și urgent și important. Cuprinde situații semnificative care solicită o atenție imediată. În general numim activitățile Cadranului I "crize" sau "probleme". Cu toții avem în viața noastră situații de acest gen; consumă pe mulți dintre noi, manageri ai crizelor, oameni dominați de probleme, producători de proiecte pe termen fix, cu finalitate închisă.

Atâta timp cât sunteți axat pe Cadranul I, el ia amploare până când vă va domina cu totul. E ca izbirea neîntreruptă a valurilor de țărm. Survine o dificultate uriașă, vă doboară și vă mătură din loc. Vă chinuiți să vă ridicați doar pentru a fi lovit de alta, care vă îngenunchează și vă târăște iarăși la pământ.

Unii oameni sunt literalmente zdrobiți de greutățile cotidiene. Singura lor ieșire este de a evada în situațiile neimportante și neurgente ale Cadranului IV. Privindu-le matricea temporală constatați că 90% din timpul lor e localizat în Cadranul I, și o parte din restul de 10% în Cadranul IV, cu o atenție neglijabilă acordată

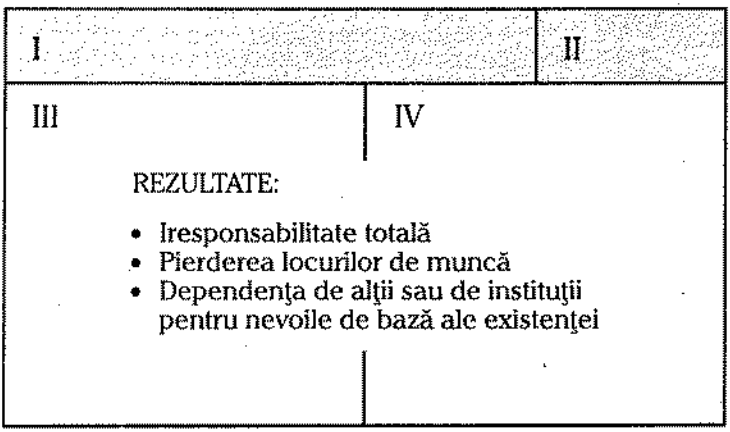
Cadranelor II și III. Așa trăiesc oamenii care-și "gospodăresc" viața prin crize.

I REZULTATE:	II
• Stress • Epuizare • Managementul crizelor • Criza de timp, supraaglomerarea	IV
III	

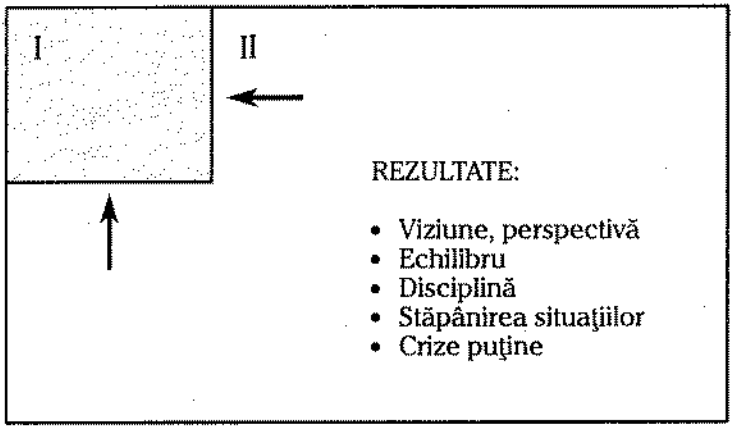
Alții își petrec o mare parte din timp în Cadranul III al "urgențelor" neimportante, închipuindu-și că se află în Cadranul I. În mod frecvent, dacă nu continuu, reacționează față de situațiile pe care le consideră urgente, crezând că sunt și importante. Realitatea este însă alta: acele urgențe sunt deseori bazate pe prioritățile și așteptările altora.

I	II
III REZULTATE: • Focalizare pe activități pe termen scurt • Managementul crizelor • Reputația de avea un caracter cameleonic • Considerarea țelurilor și planurilor ca fiind lipsite de valoare • Sentimentul victimizării, pierderea controlului • Relații dureroase sau ruinate	IV

Oamenii care-și petrec majoritatea timpului în Cadranele III și IV duc o viață practic iresponsabilă.



Persoanele eficiente se feresc de Cadranele III și IV, deoarece, urgente sau nu, ele nu sunt importante. Reduc de asemeni dimensiunile Cadranului I, folosindu-și timpul mai mult în Cadranul II.



Cadranul II este inima managementului individual eficient. Tratează lucruri care, fără a fi urgente, sunt importante, cum ar fi, de pildă, cultivarea relațiilor, redactarea unei profesiuni de credință, planificări pe termen lung, exerciții, măsuri de întreținere

preventive, pregătiri diverse — lucruri despre care știm că trebuie făcute, dar pe care le ocolim, nefiind urgente.

Parafrazându-l pe Peter Drucker, persoanele eficiente nu sunt dominate de dificultăți, ci de ocazii. Ele "îngrașă" oportunitățile și "înfometează" problemele. Gândesc preventiv. Și ele trec prin crize reale și cazuri de maximă urgență, de tipul Cadranului I, care le solicită o atenție imediată, însă în număr relativ redus. Păstrează echilibrul P/CP, concentrându-se pe activitățile importante, dar neurgente ale Cadranului II, cele care generează forțe dinamizante.

Acum, cu matricea managementului timpului în minte, controlați-vă răspunsurile la întrebările de la începutul capitolului. În ce cadran își găsesc locul? Sunt cu adevărat importante? Sunt urgente?

Bănuiesc că s-ar potrivi în Cadranul II. Sunt în mod vădit importante, extrem de importante, însă nu și urgente, nu vă grăbiți să le rezolvați.

Acum examinați din nou acele întrebări: care este acel lucru — singurul — din viața dv. personală și profesională pe care, dacă l-ați face în mod regulat, ar aduce o imensă schimbare în bine în viața dv.? Activitățile Cadranului II corespund acestui gen de impact. Eficiența noastră face pași uriași din clipa în care le începem.

Am pus o întrebare similară unui grup de manageri de centre comerciale. "Dacă ar fi să faceți ceva în cadrul muncii dv. profesionale, știind că va da rezultate pozitive de amploare, ce anume ar fi acel ceva?" Răspunsul a fost unanim: stabilirea unor relații personale cordiale cu concesionarii și patronii magazinelor din centrul comercial — o activitate tipică Cadranului II.

Am analizat timpul acordat acestei activități. S-a cifrat la mai puțin de 5%. Pe bună dreptate — aveau, una peste alta, o sumedenie de probleme: rapoarte, întruniri, corespondență, telefoane, întreruperi constante. Cadranul I îi epuizase.

Timpul consacrat întâlnirilor cu managerii magazinelor era redus și plin de energii negative. Îi vizitau numai în legătură cu prevederile contractuale — colectarea banilor, discutarea publicității sau practici care nu corespundeau cu linia centrului și altele de același gen.

Patronii magazinelor luptau pentru a supraviețui — de prosperitate, nici vorbă. Aveau dificultăți cu personalul, probleme referitoare la costuri, la inventare și o groază de alte hărțuieli. Mulți dintre ei nici nu aveau o formație managerială. Unii erau buni negustori, dar aveau nevoie de ajutor. Iar concesionarii nici nu voiau

să dea ochii cu patronii centrului comercial: o problemă în plus de rezolvat!

În consecință, patronii s-au hotărât să devină proactivi. Și-au precizat intențiile, valorile, prioritățile. Conform acestor priorități au decis să investească o treime din timpul lor în ameliorarea relațiilor cu concesionarii.

După un an și jumătate de lucru cu organizația, le-am calculat această investiție de timp la circa 20%, deci o creștere împătrită! Și-au modificat și rolurile: patronii au învățat să-și asculte concesionarii, să-i formeze, să-i consulte. Schimburile lor de experiență erau pline de energii pozitive.

Efectele au fost spectaculoase. Concentrându-se mai ales pe calitatea relațiilor și pe rezultate, mai puțin pe timp și metode, cifrele au urcat, concensionarii s-au simțit galvanizați de rezultatele obținute datorită noilor idei și competențe, iar managerii centrului comercial, mulțumiți de randamentul sporit, și-au mărit lista concesionarilor potențiali și a veniturilor de închiriere, pe baza creșterii vânzărilor în magazinele concesionate. Încetaseră de a se purta ca niște polițiști sau supraveghetori temuți. Acum cooperau, ajutând la rezolvarea problemelor.

Fie că sunteți student la universitate, muncitor la o linie de montaj, lucrător la domiciliu, designer de modă sau președintele unei companii, cred că dacă ați consulta cuprinsul Cadranului II și v-ați cultiva proactivitatea, ați obține aceleași rezultate. Eficiența dv. ar crește vertiginos. Crizele și dificultățile s-ar reduce la proporții controlabile, deoarece ați gândi în perspectivă pornind de la rădăcinile problemelor și, luând măsuri preventive, ați împiedica astfel situațiile să devină critice. În jargonul managementului timpului aceasta se numește Principiul PARETO — 80% din rezultate decurg din 20% activități.

Ce înseamnă a spune "nu"

Inițial, pentru a investi timpul în Cadranul II, trebuie să-l extragem din Cadranele III și IV. Nu puteți trece peste urgențele și activitățile importante din Cadranul I, cu toate că vor diminua pe măsură ce veți aloca mai mult timp pregătirilor și măsurilor preventive din Cadranul II. Însă timpul destinat inițial Cadranului II trebuie să provină din Cadranele III și IV.

Trebuie să vă cultivați proactivitatea lucrând în Cadranul II pentru a rezista presiunilor exercitate din Cadranul I și Cadranul III.

A spune "da" la importantele priorități ale Cadranului II înseamnă a învăța să spuneți "nu" altor activități, care uneori au aparența unor urgențe.

Cu câtva timp în urmă, soția mea a fost invitată să prezideze comitetul unei organizații de binefacere. Avea în vedere o serie de alte preocupări importante și n-ar fi vrut să dea curs invitației. Simțindu-se însă obligată, a sfârșit prin a accepta.

A telefonat unei prietene foarte apropiate rugând-o să facă parte din comitet. Prietena ei a ascultat-o cu multă atenție, după care i-a spus: "Sandra, ce-mi descrii pare a fi un proiect minunat, ceva ce merită într-adevăr atenție. Îți mulțumesc foarte mult pentru invitația de a lua parte la așa ceva. Mă simt onorată. Din diferite motive nu pot participa personal, însă țin să-ți spun cât de mult apreciez invitația ta."

Sandra se aștepta la orice, în afara unui asemenea "nu" grațios. Se întoarse către mine suspinând:"De-aș fi putut face la fel!"

Să nu credeți că vreau să vă sugerez să evitați proiectele comunitare! Au și ele importanța lor. Însă trebuie să hotărâți care sunt prioritățile și să aveți curajul de a spune "nu" — în mod agreabil, zâmbind și fără a vă scuza — celorlalte solicitări. O faceți pentru că aveți un "da" mai imperios de rezolvat. Deseori "binele" e adversarul "mai—binelui"... Nu uitați că, de fapt, spuneți în permanență "nu": dacă nu solicitărilor vădite, urgente, ale vieții dv., atunci probabil altor situații fundamentale, de maximă importanță. Chiar dacă urgența este ceva demn de luat în seamă, binele vă poate reține de la mai—bine, vă poate împiedica să vă aduceți contribuția dv. unică.

Când eram Director al Relațiilor Universitare la o mare universitate, am angajat un scriitor foarte talentat, creativ și proactiv. Într-o zi — trecuseră câteva luni de când lucra la noi — m-am dus în biroul lui rugându-l să preia niște urgențe care mă presau.

Îmi spuse: "Stephen, fac orice îmi ceri. Dar lasă-mă mai întâi să-ți arăt situația." M-a dus în fața graficului său de lucru, unde înșirase peste două duzini de proiecte, alături de criteriile de performanță și termenele negociate în prealabil. Era un om profund disciplinat, de aceea mă și adresasem lui înaintea altora, conform zicalei: "Dacă ai ceva de executat, încredințează-l unui om ocupat."

Apoi spuse: "Stephen, ca să fac ce-mi ceri, îmi sunt necesare câteva zile. Care din aceste proiecte, după părerea ta, poate fi amânat sau anulat, ca să-ți satisfac cererea?"

Ei bine, n-am vrut să-mi asum nici o responsabilitate. Nici n-am vrut să pun beţe în roate unuia dintre cei mai eficienţi angajaţi, numai pentru că la vremea aceea practicam management de crize. Lucrarea solicitată era urgentă, dar nu de primă importanţă. Aşa că m-am adresat altui manager, de criză, încredinţându-i lucrarea.

Spunem "da" sau "nu" de nu ştiu câte ori pe zi, diverselor împrejurări ale cotidianului. Un centru de principii valide şi concentrarea pe misiunea noastră personală ne va da discernământul necesar pentru a face opţiunile adecvate.

Ori de câte ori lucrez cu un grup sau altul, subliniez faptul că eficienţa unui management al timpului şi al vieţii constă în echilibrul priorităţilor, atât în organizare, cât şi în executare. Apoi le pun întrebarea: dacă ar fi să mărturisiţi o deficienţă într-una din situaţiile următoare, care ar fi ea?

— incapacitatea de a stabili o prioritate
— lipsa dorinţei sau neputinţa de a organiza pe baza priorităţilor
— lipsa de disciplină în efectuarea celor două operaţii amintite

Cei mai mulţi dintre cei întrebaţi admit că deficienţa lor principală este lipsa de disciplină. Nu sunt de aceeaşi părere. După mine, obstacolul de bază este insuficienta introiectare — pe plan afectiv şi intelectual — a priorităţilor. Nu este asimilată cum se cuvine DEPRINDEREA 2.

Alţii, numeroşi, recunosc valoarea activităţilor Cadranului II în viaţa lor, fie că le identifică ca atare, fie că nu. Încearcă să le trateze prioritar şi să le integreze în modul lor de viaţă, însă numai prin autodisciplină. Dar fără o centrare pe principii şi o viziune clară a propriei misiuni, nu au bazele necesare pe care să-şi sprijine eforturile. Lucrează superficial, însuşindu-şi atitudini şi comportamente disciplinate, fără a se gândi să examineze rădăcinile, modelele fundamentale din care decurg atitudinile şi comportamentele lor *fireşti*.

Concentrarea pe Cadranul II este o paradigmă care se naşte dintr-un centru principial. Dacă sunteţi centrat pe partener, pe bani, pe prieteni, pe plăcere sau pe orice alt factor exterior, veţi fi mereu refulaţi în Cadranele I şi III, reacţionând la forţele exterioare pe care vă e centrată viaţa. Chiar dacă sunteţi centrat pe eul dv. veţi ajunge în cele din urmă tot în Cadranele I şi III, deoarece reacţionaţi impulsiv la solicitările momentului. Nu vă veţi putea niciodată disciplina efectiv împotriva centrării dv. numai prin acte de voinţă autonomă.

Un adagiu din arhitectură afirmă: "Forma urmează funcțiunii." Tot așa, managementul vine în urma conducerii. Felul cum vă folosiți timpul rezultă din felul cum îl apreciați și cum vă stabiliți prioritățile. Dacă acestea sunt determinate de un centru principial, de simțul unei misiuni individuale și sunt adânc întipărite în mentalul și afectivitatea dv., Cadranul II vi se va părea un spațiu firesc și incitant pentru investirea timpului dv.

E imposibil să spuneți "Nu" principiului de minimă rezistență din Cadranul III, sau ușurării de a vă refugia în Cadranul IV, dacă nu resimțiți flacăra arzătoare a unui "da" interior. Numai conștientizându-vă programul—crez și folosindu-vă imaginația și conștiința morală pentru a vă alcătui o nouă programare, personală, principială, căreia îi puteți spune "da" din toată inima — numai atunci veți dispune de suficientă voință autonomă pentru a spune "nu", cu un zâmbet sincer, la tot ce e lipsit de importanță.

TRECEREA SPRE CADRANUL II

Dacă activitățile Cadranului II sunt în mod clar nucleul eficient al managementului dv. personal — "prioritățile" cărora le dăm prioritate — cum va decurge organizarea și efectuarea acestor lucrări?

Prima generație de management al timpului nici nu cunoștea noțiunea "prioritate". Oferea note și liste de evidențe — "ce e de făcut" — pe care le puteam parcurge resimțind un sentiment de împlinire ori de câte ori bifam câte o poziție, însă nu acorda nici un loc priorităților. Mai mult, nu exista nici o corelație între articolele de pe listă și valorile și obiectivele principale ale vieții noastre. Era pur și simplu o modalitate de a da un răspuns solicitărilor curente ce păreau să ceară o rezolvare.

Și azi mai sunt mulți care se organizează pornind de la paradigma primei generații de management. E linia de minimă rezistență. Nu implică nici contrarietate nici efort, e plăcerea de a "te lăsa în voia curentului". Disciplinele impuse din afară și planificările dau oamenilor impresia că nu poartă responsabilitatea rezultatelor.

Însă managerii primei generații sunt, prin definiție, oameni neeficienți. Produc puțin, iar stilul lor de viață nu contribuie cu nimic la creșterea capacității de a produce. Mânați de forțe exterioare, sunt în general considerați ca nechibzuiți și iresponsabili, fiind lipsiți de stăpânire de sine și demnitate.

Managerii generaţiei a doua stăpânesc ceva mai bine situaţiile. Fac planificări şi proiecte anticipate şi sunt consideraţi mai responsabili, deoarece activitatea lor e mai transparentă. Dar nici ei nu folosesc noţiunea priorităţii şi nici corelaţia dintre valorile de bază şi obiective. Au puţine realizări semnificative şi tind să se axeze pe planificare.

Managerii generaţiei a treia au făcut un pas important înainte. Îşi precizează valorile de fond şi îşi propun obiective. Planificarea lor e gândită pe zile, în funcţie de priorităţi.

După cum am mai spus, acesta este stadiul actual de management al timpului. Însă această a treia generaţie suferă în urma unor limitări critice. Mai întâi, o limitare a viziunii: planificarea zilnică omite aspecte importante, care nu pot fi percepute decât dintr-o perspectivă mai largă. Însăşi expresia "planificare zilnică" pune accentul pe urgenţă — pe "acum". În timp ce generaţia a treia ţine seamă de priorităţi, adică ierarhizează activităţile, ea pierde din vedere importanţa acelor priorităţi — nu le aşază în contextul principiilor respectate, al misiunii personale, al rolurilor şi obiectivelor propuse. Ce face, de fapt, acest tip de abordare prin planificare zilnică a valorilor? Clasifică, în funcţie de priorităţi, problematica şi crizele zilei din Cadranele I şi III.

Afară de aceasta, generaţia a treia nu prevede managementul rolurilor într-un mod echilibrat. E lipsită de realism, preconizând o planificare mult prea strictă, frustrantă, care provoacă tendinţa de a ignora programul şi de a evada în Cadranul IV. Iar eficienţa sa, concentrată asupra managementului, tinde să tensioneze interrelaţiile umane, în loc să le consolideze.

Fiecare dintre cele trei generaţii de management a recunoscut valoarea şi necesitatea unui instrument managerial, însă nici una n-a ştiut să producă vreunul care să ofere unei persoane o viaţă centrată pe principii şi un stil de eficienţa Cadranului II. Caietele de note şi listele de evidenţe cu "ce-i de făcut" ale primei generaţii nu ofereau decât un loc unde se nota ceea ce solicita atenţia, pentru a nu fi dat uitării. A doua generaţie cu agendele şi calendarele sale prevedea un loc pentru însemnarea viitoarelor angajamente, permiţând de a fi la locul fixat la timpul potrivit.

Dar chiar generaţia a treia, cu mulţimea ei de tabele şi fişe de plan, se axează, înaine de toate, pe fixarea priorităţilor şi proiectelor referitoare la conţinuturile Cadranelor I şi III. Cu toate că numeroşi instructori şi consultanţi recunosc valoarea activităţilor Cadranului II, actualul instrumentar de planificare al celei de-a treia generaţii nu aduce îmbunătăţiri nici organizării, nici efectuării lucrărilor.

După cum fiecare generație construiește pe baza celor precedente, forțele și o parte din instrumentele primelor trei generații oferă material celei de-a patra generație. Însă se face simțită nevoia unei noi dimensiuni, a unui model și a unei implementări care să permită accesul la Cadranul II, dându-ne posibilitatea de a ne axa pe principii și de a opta pentru ceea ce este realmente important.

INSTRUMENTUL CADRANULUI II

Obiectivul managementului Cadranului II este de a ne organiza în mod eficient viața — dintr-un centru de principii sănătoase, cu misiunea noastră mereu prezentă în minte, concentrându-ne pe urgențe, dar și pe aspectele importante și menținând echilibrul între sporirea producției și capacitatea noastră de producție.

Un proiect evident foarte ambițios pentru persoanele care sunt prinse în problematica Cadranelor III și IV. Însă eforturile pentru a realiza transferul vor avea un impact fenomenal asupra eficienței dv. personale.

Șase condiții importante trebuie satisfăcute de cei care vor să se organizeze în Cadranul II.

COERENȚĂ — Coerența implică crearea unei unități armonice, integrate, între viziunea și misiunea dv., între roluri și obiective, între priorități și planuri, între dorințe și disciplină. În fișa dv. de plan ar trebui să figureze și crezul dv. , pentru a vă putea oricând raporta la el. Rezervați și un loc pentru rolurile ce le dețineți și pentru obiectivele proximale și maximale.

ECHILIBRU — Fișa, instrumentul dv. de lucru, vă va ajuta să mențineți un echilibru între diferitele dv. roluri, avându-le mereu în față, ca să nu neglijați aspecte importante ale vieții dv. cum ar fi sănătatea, familia, pregătirea profesională și dezvoltarea personală.

Mulți cred că a avea succes într-un domeniu poate compensa eșecurile dintr-alte domenii ale vieții. Oare să fie așa? Poate că da, pentru o perioadă de vreme, într-un anumit domeniu. Însă cum ar putea un succes profesional să compenseze un mariaj nefericit, o sănătate ruinată sau slăbiciunile de caracter? Eficiența, pentru a fi reală, cere un echilibru, și instrumentul dv. de lucru trebuie să fie un ajutor în crearea și menținerea lui.

CENTRAREA PE CADRANUL II — Aveți nevoie de un instrument care să vă dea curaj, să vă motiveze și să vă ajute efectiv în folosirea timpului din Cadranull II, în așa fel încât să vă preocupe mai mult

prevenirea decât ierarhizarea crizelor. După părerea mea, metoda cea mai bună este organizarea *săptămânală* a timpului. Puteți desigur proceda și pe zile, însă baza să rămână cea săptămânală.

Printr-o vedere de ansamblu se realizează o mai bună echilibrare decât prin planificarea zilnică. De altminteri, există o recunoaștere implicită, de natură culturală, a săptămânii ca unitate completă de timp. Învățământul, afacerile și multe alte sfere de activitate ale societății operează în cadru săptămânal, unele zile fiind considerate mai propice investițiilor, altele relaxării, altele inspirației. Etica iudeo-creștină cinstește duminica, una dintre cele șapte zile destinate atit preocupărilor pragmatice, cât și celor de ordin spiritual.

Sunt numeroși cei care gândesc în termeni de săptămână, însă o mare parte din planificările generației a treia pun accentul pe programe zilnice. Ele pot fi utile în ierarhizarea activităților, însă de fapt nu fac altceva decât să organizeze crizele și activitățile curente. Cheia este alta: *nu de a da prioritate proiectelor din programul dv., ci de a stabili care anume sunt priorități.* Și acest lucru poate fi făcut cel mai bine în contextul unei săptămâni.

O DIMENSIUNE UMANĂ — Aveți nevoie de un instrument care să se raporteze la oameni, nu la planificări. Timpul poate fi folosit cu gândul la *eficiență*, însă o persoană centrată pe principii îl gândește în funcție de *eficacitatea sa în interrelațiile umane*. Sunt ocazii în care o viață centrată pe principiile din Cadranul II cere să se dea întâietate oamenilor, și nu planificărilor. Instrumentul dv. de lucru trebuie să reflecteze această valoare, să faciliteze implementarea în loc să dea naștere unui sentiment de vinovăție când planul nu este respectat.

FLEXIBILITATE — Instrumentul dv. de planificare trebuie să fie slujitorul și nu stăpânul dv. Trebuie croit pe măsura stilului de viață, a trebuințelor și particularităților dv.

PORTABILITATE — Instrumentul trebuie să fie ușor de mânuit, ușor de transportat. Poate că doriți să vă revizuiți crezul în autobuz, de pildă. Poate că doriți să evaluați o nouă oportunitate în funcție de programările anterioare. Dacă fișa este portabilă, puteți avea oricând la îndemână datele importante.

Cadranul II fiind inima managementului personal, aveți nevoie de un instrument care să vă transfere în Cadranul II. Elaborarea conceptului generației a patra mi-a permis să creez un instrument specific, care respectă condițiile enumerate mai sus. Dar și unele

instrumente ale generaţiei a treia pot fi uşor adaptate. Principiile fiind sănătoase, practica şi aplicările specifice pot varia individual.

CUM PUTEŢI DEVENI PROPRIUL DV. MANAGER ÎN CADRANUL II

Cu toate că intenţia mea este de a preda principiile, şi nu practica eficienţei, cred că veţi înţelege mai uşor principiile şi natura generaţiei a patra dacă faceţi experimentul unei organizări bazate pe Cadranul II şi centrarea pe principii.

O organizare în Cadranul II cuprinde patru activităţi—cheie.

IDENTIFICAREA ROLURILOR — Începeţi prin a vă nota rolurile pe hârtie. Dacă până acum nu v-aţi gândit la rolurile dv. în viaţă şi societate, scrieţi ce vă trece mai întâi prin minte. Unul din roluri este cel individual. Aveţi unul sau mai multe roluri în sânul familiei — soţ sau soţie, tată sau mamă, fiu sau fiică sau ca membru al clanului familial alcătuit din bunici, mătuşi, unchi şi veri. Şi în profesiunea dv., deţineţi câteva roluri, legate de diferitele domenii în care doriţi să vă investiţi în mod regulat timpul şi energia. Mai puteţi avea un rol în cadrul bisericesc sau în cel al unor grupuri comunitare.

Nu vă străduiţi să definiţi aceste roluri pentru o viaţă întreagă — încadraţi-le în intervalul restrâns al unei săptămâni. Notaţi-vă domeniile în care credeţi că veţi investi timpul în următoarele 7 zile.

Iată două exemple privitoare la felul în care pot fi văzute diversele roluri:

1. individ;
2. soţ/părinte;
3. manager al produselor noi;
4. manager în cercetare;
5. manager de calificare a personalului;
6. manager administrativ;
7. preşedinte al United Way;

1. dezvoltare personală;
2. soţie;
3. mamă;
4. agent de comercial de bunuri imobiliare
5. profesoară a Şcolii de Duminică;
6. membră a Consiliului de muzică simfonică.

SELECTAREA OBIECTIVELOR — Pasul următor este alegerea a două sau trei activităţi importante pe care aţi dori să le îndepliniţi înăuntrul fiecărui rol, în săptămâna ce urmează (vezi pagina 150):

Cel puţin unele dintre aceste obiective ar trebui să reprezinte activităţile Cadranului II. În mod ideal, ar trebui ca aceste obiective proximale să fie legate de cele maximale, identificate în profesiunea dv. de credinţă. Chiar dacă n-aţi conceput nici una, vă puteţi face totuşi o idee a ceea ce este sau nu important în rolurile ce le deţineţi,

examinând pe fiecare în parte, împreună cu cele 2-3 obiective din cadrul fiecăruia.

PROGRAMAREA — Acum, după precizarea obiectivelor, puteți detalia programarea timpului necesar îndeplinirii lor săptămânale. De pildă, dacă v-ați propus să redactați o primă ciornă a crezului dv., veți fixa pentru această operație două ceasuri consecutive în ziua de duminică. Duminica (sau altă zi a săptămânii, considerată mai specială în funcție de credința dv. sau de împrejurări) este timpul ideal pentru a plănui activități mai personale, mai elevate, inclusiv programul săptămânal. E o vreme propice pentru a privi în urmă, a aștepta un moment de inspirație, a încerca de a urmări traiul cotidian în contextul principiilor și valorilor adoptate.

Dacă v-ați propus să vă îmbunătățiți condiția fizică făcând diverse exerciții, le-ați putea consacra câte un ceas, trei-patru zile pe săptămână, sau chiar în fiecare zi. Unele obiective nu pot fi îndeplinite decât în orele de serviciu, altele numai sâmbăta, când copiii sunt acasă. Acum puteți întrezări avantajele unei programări săptămânale în locul uneia zilnice?

După ce v-ați identificat rolurile și v-ați stabilit obiectivele, veți trece pe fiecare dintre ele într-o anumită zi a săptămânii, fie pe o poziție prioritară, fie, mai bine, cu un angajament specific. Puteți verifica și angajamentele anterioare din calendarul dv. lunar sau anual, evaluându-le în contextul obiectivelor fixate, transferând în agenda dv. cele pe care le păstrați și reflectând asupra celor pe care vreți să le reprogramați sau să le anulați.

Studiind următoarea diagramă săptămânală (pp. 152-153) observați modul în care fiecare dintre cele 19 obiective mai importante - deseori de tipul Cadranului II - au fost programate sau traduse într-un plan de acțiune specific. Notați cum căsuța intitulată "Ascuțirea ferăstrăului" prevede un loc pentru a planifica reînnoirea activităților Cadranului II în fiecare dintre cele patru dimensiuni umane ce vor fi explicate în capitolul despre DEPRINDEREA 7.

Însă chiar luând în considerație timpul rezervat efectuării celor 19 obiective importante în cadru săptămânal, priviți cât spațiu rămâne disponibil pe diagramă! În afară de faptul că vă permite să dați "prioritate priorităților", organizarea săptămânală în Cadran II vă dă libertatea și flexibilitatea de a trata evenimente neprevăzute, de a permuta întâlniri dacă e cazul, de a vă bucura de relațiile dv. și de a trăi cu spontaneitate, știind că v-ați organizat săptămâna în mod productiv, în așa fel încât să vă îndepliniți obiectivele în toate domeniile vieții dv.

Individual - personal	Alcătuirea unei fişe a misiunii personale Participarea la seminar Vizitarea lui Frank la spital
Soţ / tată	Organizarea activităţii gospodăreşti / Şcoala Karlei Proiectul ştiinţific al lui Tim Bicicleta lui Sarah
Manager al noilor produse	Testarea parametrilor pieţii Intervievarea candidaţilor pentru postul de asistent Cercetarea studiului de consum
Manager - Cercetare	Studierea rezultatelor ultimului test Lucru la problemele presante Reţeaua cu Ken şi Peter
Manager - Calificare personal	Revederea parametrilor performanţei cu Janie Întrevedere cu Samuels
Manager - Administrativ	Încheierea rapoartelor lunare Raportul asupra revizuirii salariilor
Preşedinte la United Way	Pregătirea agendei de lucru P.R. întrevedere cu Conklin Prospectarea planului pe anul viitor

ADAPTAREA ZILNICĂ. Organizaţi-vă săptămânal în Cadranul II; planificarea zilnică dobândeşte un caracter funcţional de adaptare la nevoile zilei - puteţi calcula priorităţile şi rămâne disponibil pentru evenimentele imprevizibile, pentru prietenii dv. şi pentru viaţa dv. interioară.

Revizuiţi-vă programul în fiecare dimineaţă timp de câteva minute, reluând contactul cu deciziile bazate pe valori din cadrul planificării săptămânale şi cu factorii neprevăzuţi ce s-ar fi ivit între timp. Examinându-vă ziua, puteţi constata că rolurile şi obiectivele dv. se înscriu într-o ierarhizare firească, izvorâtă dintr-un simţ nativ al măsurii. E o ierarhizare subtilă, ţinând mai mult de emisfera dreaptă şi, în ultima instanţă, se naşte din simţul misiunii dv. personale.

Veţi mai constata că priorităţile A,B,C sau 1,2,3 pun ordinea necesară în activităţile zilnice. A spune că activităţile sunt fie importante, fie neimportante, ar însemna postularea unei distincţii false. În mod evident ele se află într-un continuum, şi unele sunt firesc mai importante decât altele. În contextul unei programări săptămânale, ierarhizările generaţiei a treia subliniază accentele zilei.

Însă a încerca să stabiliţi priorităţile înainte de a şti cum se leagă activităţile în cauză de crezul dv. şi cum se situează în echilibrul vieţii dv. nu este o treabă eficientă. S-ar putea să stabiliţi priorităţi şi să întreprindeţi lucruri pe care, de fapt, nu le doriţi şi nici n-aveţi nevoie să le faceţi.

Începeţi să întrevedeţi diferenţa dintre organizarea săptămânii dv. ca un manager al Cadranului II şi planificarea zilelor ca o persoană având alte centre de interes? Începeţi să vedeţi ce efect ar avea o focalizare pe Cadranul II asupra nivelului obişnuit al eficienţei dv.?

Deoarece am experimentat efectul unei organizaţii centrate pe principialitate în Cadranul II, şi am urmărit cum a transformat viaţa a sute de oameni, sunt convins că diferenţa este enormă - în sensul cel mai pozitiv. Şi cu cât obiectivele săptămânale sunt mai integrate într-un cadru de referinţă principial şi într-un crez, cu atât eficienţa va fi mai mare.

PLANIFICAREA MUNCII SĂPTĂMÂNALE Timp		Săptămâna:	Duminică	Luni
Rolun	Ţeluri	Priorităţi săptămânale	Priorităţile zilei	
Individual - personal	Alcătuirea unei fişe a misiunii personale (1) Participarea la seminar (2) Vizitarea lui Frank la spital (3)			(16) Raportul asupra revizuirii salariilor
Soţ / tată	Organizarea activităţii gospodăreşti / Şcoala Karlei (4) Proiectul ştiinţific al lui Tim (5) Bicicleta lui Sarah (6)			
Manager - Produse noi	Testarea parametrilor pieţii (7) Intervievarea candidaţilor pentru postul de asistent (8) Cercetare studiu de consum (9)		Întrevederi / Sarcini	
Manager - Cercetare	Studierea rezultatelor ultimului test (10) Lucru la problemele presante (11) Reţeaua cu Keri şi Peter (12)		8 (1) Timp liber 9 Fişa de sarcini 10 11 12	8 9 10 11 (8) Interviuri pt. postul de asistent 12
Manager - Calificare personal	Revederea parametrilor performanţei cu Janie (13) Întrevedere cu Samuels (14)		1 2 3	1 2 3
Manager - Administrativ	Încheierea rapoartelor lunare (15) Raportul asupra revizuirii salariilor (16)		4 5 6	4 (3) Frank - spital 5 6
Preşedinte la United Way	Pregătirea agendei de lucru (17) P.R. Întrevedere cu Conklin (18) Prospectarea planului pe anul viitor (19)		7 8 Seara	7 (6) Bicicleta lui Sarah 8 Seara

ASCUŢIREA FERĂSTRĂULUI

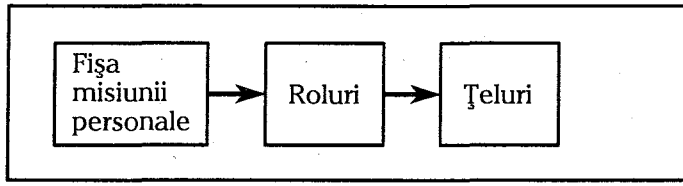
Fizic _____

Mental _____

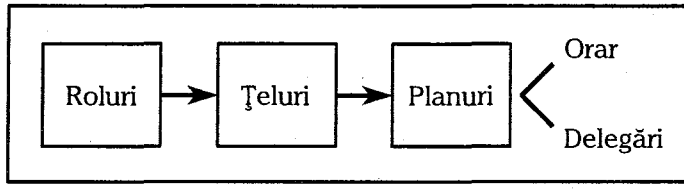
Spiritual _____

Social / Emoţional _____

Marţi	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă
Priorităţile zilei				
(2) Trimiterea procesului verbal al seminarului	(12) Ken Peter			(14) Întrevedere Samuels
Întrevederi / Sarcini				
8	8	8	8	8 (4) Activ. gospod. Şcoala Karlei
9	9 (7) Parametrii	9 (11) Probleme	9 (10) Studierea	9
10	10 testului de piaţă	10 presante	10 rezultatului testului	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 (18) Conklin	12
1 (9) Cercetarea	1	1	1	1
2 studiului de consum	2	2	2	2
3	3	3 (13) Revederea	3 (15) Rapoarte lunare	3
4	4	4 performanţei - Janie	4	4
5	5	5	5	5
6 (5) Proiectul lui Tim	6	6 (17) Agenda pentru	6	6
7	7	7 United Way	7	7 (6) Bicicleta lui Sarah
8	8	8 (19) Planuri pentru anul viitor	8	8
Seara	Seara	Seara	Seara	Seara 7:00 Teatru - cu fam. Brown



ORGANIZARE PE TERMEN LUNG



ORGANIZARE SĂPTĂMÂNALĂ

TRĂIREA PROGRAMULUI

Revenind la metafora din lumea calculatoarelor, dacă DEPRINDEREA 1 spune: "Tu eşti programatorul", şi DEPRINDEREA 2 spune "Concepe-ţi programul", atunci DEPRINDEREA 3 comandă: "Pune-ţi programul în acţiune", "Trăieşte-ţi programul". A-l trăi este, înainte de toate, o funcţie a voinţei noastre autonome, a autodisciplinei noastre, a integrităţii, a angajării noastre. Şi nu a angajării noastre în obiective pe termen scurt, nici în acţiuni săvârşite sub impulsul clipei, ci în cele dictate de principii valide şi de valorile noastre cele mai autentice, acelea care dau un sens şi un context scopurilor, planificărilor şi vieţii noastre.

Fără îndoială că pe parcursul săptămânii se vor ivi situaţii când integritatea dv. va fi pusă la încercare. Veţi fi tentaţi să reacţionaţi la priorităţile importante ale altora din Cadranul III, şi să evadaţi în Cadranul IV, periclitând activităţile importante plănuite în Cadranul II. Însă centrul dv. de principialitate, capacitatea de conştientizare şi conştiinţa dv. morală vă pot asigura un grad înalt de siguranţă interioară, de îndrumare şi înţelegere, dându-vă forţa de a vă folosi voinţa autonomă şi de a vă menţine integritatea în selectarea lucrurilor cu adevărat importante.

Nefiind omniscienți, nu puteți ști întotdeauna ce este cu adevărat important! Indiferent cât de atent vă planificați săptămâna, vor fi situații când, în calitatea unei persoane centrate pe principii, veți fi nevoiți să treceți peste acea planificare în favoarea unor valori mai elevate. Având principii sănătoase, o puteți face cu inima împăcată.

La un moment dat, unul dintre fiii mei era de-a dreptul obsedat de eficiență și de planificarea timpului. Într-o zi a constatat că avea o agendă extrem de încărcată, cu programări până la minut, printre care cumpărarea unor cărți, spălatul mașinii și "debarasarea" de Carol, prietena lui.

Toate au mers strună până la Carol. Era o relație mai veche, și el ajunsese la concluzia că nu mai era cazul s-o continue. În consecință, fidel modelului lui de eficiență, își programase o convorbire telefonică de 10-15 minute(!) pentru a-i comunica hotărârea sa.

S-a dovedit însă a fi o adevărată traumă pentru ea. O oră și jumătate mai târziu, conversația se desfășura în continuare, intensă și patetică. Nici vizita pe care i-a făcut-o ulterior nu s-a dovedit suficientă. Situația a fost teribil de frustrantă pentru amândoi.

Repet, relațiile noastre cu ceilalți nu pot fi gândite și trăite în termeni de eficiență. Eficiența se raportează la *lucruri*, însă în relațiile umane *efectul* e cel care contează. Am încercat să fiu "eficient" cu o persoană foarte dezagreabilă, cu care nu puteam să cad de acord, dar n-am avut nici un succes. Altădată, am încercat să ofer zece minute de "timp de calitate" unui copil sau unui angajat pentru a ieși din situații spinoase, însă am constatat că acest gen de "eficiență" ridică mari dificultăți și rareori atinge nodul nevralgic al problemei respective.

Văd mulți părinți, mai ales mame cu copii mici, frustrate în zelul lor matern, deoarece par a nu face altceva toată ziua decât să satisfacă nevoile copilașilor. Nu uitați: frustrarea e determinată de așteptări, iar așteptările noastre reflectă mai ales oglinda socială, și mai puțin valorile și prioritățile noastre personale.

Însă dacă asimilați, intelectual și afectiv, DEPRINDEREA 2, veți fi mereu determinați de acele valori elevate. Sunteți liberi de a da întâietate acelor valori, și nu planificării dv. Nu vă veți simți în culpă dacă nu puteți respecta orarul, nici dacă sunteți nevoiți să-l modificați.

SUPERIORITATEA GENERAȚIEI A PATRA

Unul dintre motivele pentru care oamenii manifestă rezistență față de instrumentul managerial al generației a treia rezidă în faptul

că își pierd spontaneitatea, devin rigizi, inflexibili. Sacrifică oamenii în favoarea planificării - deoarece modelul de eficiență al generației a treia ignoră principiul conform căruia *oamenii sunt mai importanți decât lucrurile.*

Instrumentul generației a patra ia în considerație acest principiu - și cea dintâi persoană care să-l aplice asupra sieși sunteți chiar dv. Vă îndeamnă să vă investiți timpul în Cadranul II, să vă axați viața pe principii, să vă precizați scopurile și valorile care să vă dicteze hotărârile zilnice. Vă ajută să vă echilibrați activitățile, să depășiți limitările unui program pe zile, organizându-vă într-un context mai larg, săptămânal. Și când planificările dv. intră în conflict cu o valoare calitativ superioară, vă dă forța de a folosi capacitatea dv. de conștientizare și conștiința dv. morală pentru a nu trăda principiile și motivațiile pe care le considerați de primă importanță. În loc să folosiți o hartă rutieră, folosiți o busolă.

A patra generație a managementului vieții individuale este superioară celei de a treia prin cinci direcții importante.

1. *E centrată pe principii* (pornește dintr-un cerc de interes principial). Nu e o angajare formală în Cadranul II, ci creează o paradigmă centrată, care vă îngăduie să priviți timpul dv. în contextul a ceea ce este cu adevărat important și eficace.

2. *Se bazează pe conștiința morală.* Vă dă prilejul de a vă organiza viața în conformitate cu valorile dv. cele mai profunde și mai autentice. Vă mai dă libertatea de de a vă subordona programul unor valori superioare.

3. *Vă permite definirea unei profesiuni de credință* – sau misiune – personală în funcție de valorile și obiectivele dv. pe termen lung. Ca atare dă o direcție activităților zilei.

4. *Vă ajută să vă echilibrați viața,* precizându-vâ rolurile, fixând obiective precise și programe săptămânale pentru fiecare rol în parte.

5. *Planificarea săptămânală permite o viziune de ansamblu,* care lărgește perspectiva limitată a unei singure zile, și vă menține în contact cu valorile dv. cele mai profunde prin revizuirea diverselor roluri ale vieții dv.

Firul roșu care leagă aceste cinci avantaje este atenția acordată în primul rând relațiilor umane și rezultatelor, și numai în al doilea rând timpului.

DELEGAREA:
CREȘTEREA PRODUCȚIEI ȘI CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE

Îndeplinim tot ceea ce facem prin delegare: fie a timpului, fie a altor persoane. Dacă delegăm timpul, gândim în termenii *eficienței*. Dacă delegăm persoane, gândim în termenii *efectului*.

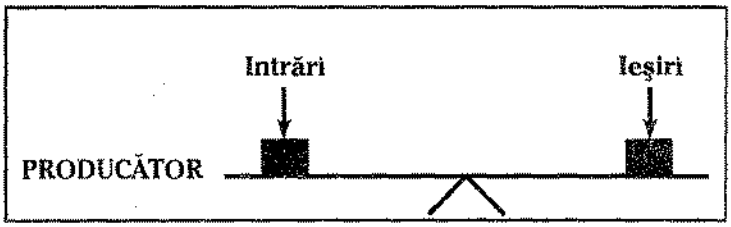
Mulți refuză să delege pe alții, considerând că cere timp și efort, fiind mult mai simplu să-și facă singuri treaba. Însă a delega pe alții e poate singura activitate, din câte există, cu un foarte puternic efect de dinamizare.

A transfera responsabilitatea altor persoane competente și cu experiență vă permite să investiți energiile dv. în alte activități, mai importante - poate de importanță crucială. Delegarea înseamnă prilej de creștere, atât pentru indivizi cât pentru organizații. J. Penney, deseori citat, afirma că cea mai înțeleaptă hotărâre pe care a luat-o cândva a fost să "lase lucrurile în voia lor", dându-și seama că nu mai putea să facă totul de unul singur. Această decizie, luată cu multă vreme în urmă, a permis apariția a sute de magazine, și calificarea a mii de oameni.

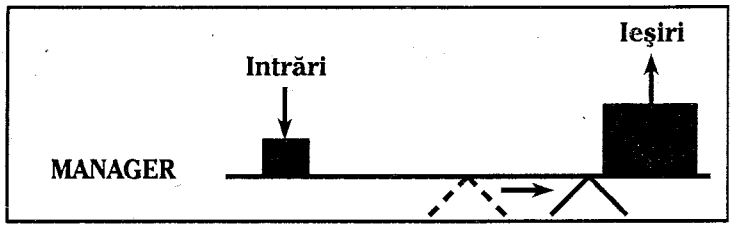
Deoarece implică prezența altora, delegarea este o REUȘITĂ PUBLICĂ, și ar putea fi inclusă în DEPRINDEREA 4. Însă cum ne-am propus să tratăm despre principiile managementului personal, iar în abilitatea de a-i delega pe alții rezidă diferența semnificativă dintre rolul de manager și cel de producător, voi aborda delegarea din unghiul capacității dv. de a vă gospodări personal.

Producătorul întreprinde pașii necesari pentru a obține rezultatele dorite, "ouăle de aur". Un părinte care spală vasele, arhitectul care-și desenează proiectul sau o dactilografă care dactilografiază corespondența sunt cu toții niște producători.

Însă când o persoană folosește sisteme de lucru și îndeplinește activități cu/ și prin alte persoane pentru a produce "ouăle de aur", ea devine un manager în sensul interdependențelor. Părintele care-și trimite copilul să spele vasele e un manager. Arhitectul care e în fruntea unei echipe de arhitecți este un manager. O secretară care conduce un grup de alte secretare și cadre este un manager administrativ.



Un producător poate investi un ceas de muncă şi produce o unitate de rezultat, presupunând că nu există nici o pierdere de eficienţă. Un manager, pe de altă parte, poate investi un ceas de muncă şi produce 10, 50 sau 100 unităţi prin intermediul unei delegări efective.



Managementul înseamnă, în esenţă, a trece mijloacele de muncă mai departe, iar cheia unui management eficace este delegarea.

DELEGAREA ÎN GENUL "POPÂNDĂU"

Există două feluri de delegări: cea de "popândău" şi delegarea de responsabilităţi. Cea dintâi presupune un dictat: "fă aşa, fă altminteri", "fă asta, fă aia şi vino să-mi spui ce ai făcut." Mulţi producători folosesc această paradigmă. Vă amintiţi de mânuitorii de cosoare din junglă? Ei sunt producătorii. Îşi suflecă mânecile şi îşi fac treaba. Dacă li se încredinţează un post de control sau de management, se comportă tot ca nişte producători. Nu ştiu să instituie o delegare reală, în sensul de a însărcina o altă persoană pentru a obţine rezultatele urmărite. Ei se concentrează asupra metodelor şi ca atare tot ei răspund de rezultate.

Aşa am procedat şi eu cândva, cu prilejul unei partide de ski nautic cu întreaga familie. Fiul meu, excelent skior, era în apă, iar eu conduceam barca. I-am dat Sandrei aparatul de fotografiat, rugând-o să ia câteva cadre.

Am avertizat-o să aleagă cu grijă momentul, căci pelicula era pe sfârşite. Mi-am amintit însă că nu era familiarizată cu aparatul, şi am intrat în detalii. I-am spus să aştepte până când barca avea soarele în faţă şi băiatul sărea peste siaj sau făcea o rotaţie.

Dar cu cât mă gândeam la metrajul limitat şi la lipsa ei de experienţă, cu atât mă simţeam mai îngrijorat. În cele din urmă i-am spus: "Ascultă, Sandra, nu apeşi pe buton până ce nu-ţi spun eu!" Şi în următoarele minute am tot ţipat: "Acum! - Acum! - Nu, nu!

- Nuuuu!" Mi-era teamă că dacă nu-i dirijam la secundă fiecare mișcare, n-avea cum să iasă bine.

Iată o tipică delegație "popândău", un control pas cu pas al metodelor. Mulți operează consecvent în felul acesta. Care sunt rezultatele efective? Și ce număr de persoane poate fi supus unui control sau management, dacă te oblig să intervii la fiecare mișcare pe care o fac?

Dar există o cale infinit mai bună și mai eficientă de a-i delega pe alții. Ea se întemeiază pe o paradigmă care apreciază și pune în valoare capacitatea de conștientizare a celorlalți, imaginația lor, conștiința lor morală și voința lor autonomă.

DELEGAREA DE RESPONSABILITĂȚI

Acest gen de delegare pune accentul pe rezultate, și nu pe metodele folosite. Dă oamenilor posibilitatea de a-și alege singuri metodele și de a-și asuma responsabilitatea rezultatelor. E drept că cere timp pentru a deveni operativă, însă e o investiție de timp fructuoasă. Acest transfer de mijloace amplifică efectul de pârghie: delegarea responsabilităților implică din capul locului o înțelegere și o angajare mutuală clară, în vederea respectării următoarelor cinci puncte:

REZULTATELE DORITE. Porniți de la o înțelegere reciprocă a obiectivelor de îndeplinit, concentrându-vă pe CE și nu pe CUM, adică pe rezultate și nu pe metode. Nu economisiți timpul; aveți răbdare. Cereți persoanei vizate să-și imagineze vizual rezultatul, să-l descrie, să-i specifice calitățile și să aproximeze termenul când va fi obținut.

LINII DIRECTOARE. Identificați parametri în cadrul cărora persoana ar trebui să opereze. Nu trebuie să fie prea numeroși, pentru a evita excesul metodologic, însă trebuie să includă restricții obligatorii. (N-ați dori, desigur, ca ea să-și imagineze că are toată latitudinea în îndeplinirea obiectivelor, inclusiv de a viola anumite practici sau valori tradiționale!) Aceasta descurajează inițiativele și trimite persoanele înapoi la crezul de tip "popândău": "Spuneți-mi ce doriți să fac și așa voi face."

Dacă știți care sunt direcțiile falimentare ale afacerii, precizați-le. Fiți cinstiți și deschiși - spuneți persoanei unde se află nisipurile mișcătoare, unde pândesc fiarele sălbatice. Nu puteți cere ca roata să fie reinventată în fiecare zi. Lăsați-i pe ceilalți să învețe din greșelile dv. sau din ale altora. Puneți în evidență căile potențiale de

eşec, altfel spus, ceea ce nu trebuie făcut, dar nu le spuneţi ce să facă. Lăsaţi-i să poarte responsabilitatea rezultatelor - să facă cele necesare în cadrul liniilor orientative.

RESURSE. Stabiliţi resursele umane, financiare, tehnice sau organizatorice de care poate beneficia persoana interesată, în vederea rezultatelor urmărite.

ESTIMĂRI. Fixaţi standardele de performanţă ce vor fi utilizate la evaluarea rezultatelor şi specificaţi datele când vor avea loc rapoartele şi evaluările.

CONSECINŢE. Specificaţi ce se va întâmpla, - în bine sau în rău - ca rezultat al evaluării. Aceasta s-ar putea referi la recompense financiare, recompense de ordin moral, diverse repartizări de lucruri, şi consecinţele firesti legate de misiunea globală a unei organizaţii.

În urmă cu câţiva ani, am avut o experienţă interesantă pe această temă cu unul dintre copiii mei. Era în cadrul unei întruniri de familie, şi ne-am afişat crezul-program pe perete, pentru a fi siguri că proiectele noastre se vor desfăşura în concordanţă cu valorile noastre. Toată lumea era prezentă.

Am montat o tablă neagră şi am notat pe rând obiectivele - tot ce aveam de gând să facem - precum şi activităţile ce decurgeau din ele. Apoi am cerut voluntari pentru respectivele treburi.

- Cine vrea să plătească ipoteca? am întrebat, observând că eram singurul care ridicase mâna.

- Cine vrea să plătească asigurarea? Alimentele? Maşinile?

Se părea că deţin monopolul asupra tuturor îndatoririlor.

- Cine vrea să hrănească pe noul născut?

Aici s-a manifestat mai mult interes, era însă clar că numai soţia mea avea calificarea necesară.

Consultând lista punct cu punct a reieşit curând că tata şi mama aveau peste 60 de ore de lucru pe săptămână. Faţă de această situaţie, celelalte îndatoriri s-au încadrat într-o perspectivă mai realistă.

Stephen, fiul meu de 7 ani, s-a oferit să aibă grijă de curte. Înainte de a-i încredinţa această misiune, am făcut cu el un antrenament în toată regula. Vroiam să-şi facă o imagine cât se poate de clară a unei curţi bine îngrijite. L-am dus la vecinii de alături.

- Uită-te, fiule, i-am spus. Vezi cât de verde şi de curată e curtea vecinilor noştri? Asta vrem şi noi: o curte *verde şi curată.* Acum haide s-o privim pe a noastră. Vezi amestecul de culori? Nu e bine

așa; nu e verde. Noi vrem să fie verde și curată. Cum o să faci ca să fie verde, te privește. Ești liber să faci cum crezi - numai să nu folosești vopsea! Dar am să-ți mai spun cum aș proceda dacă ar depinde de mine.

- Ce-ai face, tăticule?

- Aș pune mașina de stropit în priză. Dar poți să-ți faci treaba și cu o găleată sau cu un furtun. Mie mi-e totuna. Ce vrem noi e ca totul să fie verde. Okay?

- Okay!

- Acum, băiete, să vorbim despre curățenie. Curățenie înseamnă să nu fie gunoi prin jur - nici hârtii, nici sfori, bețe sau orice altceva, aruncate pe jos. Am să-ți spun ce vom face acum. Haide să curățăm jumătate din curte și să vedem deosebirea!

Zis și făcut. Am luat doi saci de hârtie, și am strâns tot ce era pe jos într-una din jumătățile curții.

- Acum uită-te în partea asta. Uită-te și în partea cealaltă. Vezi diferența? Asta se cheamă curățenie!

- Stai! strigă. Mai văd o hârtie după tufișul de colo!

- Bravo! N-o văzusem. Ai ochi buni, băiete! Acum, înainte ca să te hotărești să preiei această sarcină, aș vrea să-ți mai spun ceva. Pentru că, odată ce-ai luat-o, eu nu mă mai ocup de ea. E treaba ta. Asta se cheamă delegare de responsabilități. Adică o treabă pe care o încredințezi cuiva. Am încredere că vei face această treabă. Și cine va fi șeful tău?

- Tu, tăticule?

- Nu. Nu eu. Tu ești șeful. Îți comanzi singur. Ți-ar plăcea ca tata și mama să stea tot timpul după tine?

- Nu.

- Nici nouă. E un sentiment neplăcut, nu-i așa? De aceea îți comanzi singur. Și acum, ghici cine-i ajutorul tău?

- Cine?

- Eu, i-am spus. Tu îmi comanzi mie.

- Eu?

- Chiar așa. Dar timpul meu e limitat. Uneori sunt plecat. Dar când sunt acasă, o să-mi spui cum să te ajut și am să fac ce vrei tu.

- Okay!

- Stai! Acum ghici cine te judecă?

- Cine?

- Tu. Tu te judeci singur.

- Eu?

- Da. De două ori pe săptămână facem înconjurul curții și tu îmi arăți cum merg lucrurile. Și ce ai să spui?

- Verde și curat.

- Bravo!

Și timp de două săptămâni i-am repetat aceste două cuvinte, până ce am simțit că era în stare de a se apuca de treabă. În cele din urmă sosi și ziua cea mare.

- Ne-am înțeles, băiete?

- Ne-am înțeles.

- Care-i treaba?

- Verde și curat.

- Ce înseamnă verde?

Se uită la curtea noastră care începea să arate ceva mai bine. Apoi întinse mâna spre curtea vecină.

- E culoarea curții vecine.

- Ce înseamnă curat?

- Să nu fie gunoi.

- Cine e șeful?

- Eu.

- Cine-i ajutorul tău?

- Tu, când ai timp.

- Cine e judecătorul?

- Eu. Ne plimbăm de două ori pe săptămână în curte, și eu îți arăt cum merg lucrurile.

- Și ce vom căuta?

- Ca totul să fie verde și curat.

La vremea aceea nu mă gândisem la niște bani de buzunar. Dar n-aș ezita să-i dau pentru o asemenea responsabilitate.

Două săptămâni și două cuvinte. Am socotit că era suficient de pregătit.

Era într-o sâmbătă. N-a făcut nimic. Duminica...nimic. Luni... nimic. Marți parcurgeam aleea plecând spre serviciu și priveam iarba gălbejită și soarele fierbinte de iulie urcând la orizont. Cu siguranță că azi se apucă de treabă, m-am gândit. I-am găsit și o justificare pentru sâmbătă, deoarece era ziua când făcusem învoiala. Și pentru duminică - duminică e altceva. Dar luni? Și azi era marți. Sigur că azi se apucă de treabă. E vară - ce altceva are de făcut?

Ardeam de nerăbdare să mă întorc acasă să văd ce se întâmplase. Când am luat colțul... același spectacol. Iar băiatul meu se juca în parcul de peste drum.

Situația era inacceptabilă. Eram iritat și dezamăgit - două săptămâni de pregătire și angajamente, și...! Investisem o grămadă

de bani, de efort și orgoliu în întreținerea curții, și acum totul se ducea de râpă! Nemaivorbind de curtea de alături, îngrijită, dichisită! Situația devenea penibilă.

Eram cât pe aci să recurg la "delegarea dictatorială": "Băiete, vii îndată, m-auzi, și strângi tot gunoiul ăsta, acum, pe loc! Altminteri...!" Știam că în felul acesta luam oul de aur. Dar cu găina, ce se întâmpla? Ce se va întâmpla cu angajamentul său intim?

Așa că am mimat un surâs și am strigat peste drum: "Hello, Stephen! Ce faci?"

- Fain! îmi spune.

- Dar curtea cum o duce? În aceeași clipă am simțit că am încălcat învoiala noastră. Nu așa ne înțelesesem.

Ca urmare s-a simțit îndreptățit s-o încalce și el: "Fain, tăticule."

Am înghițit în sec și am răbdat până după masă. Atunci i-am spus: "Haide, băiatule, să facem cum ne-am înțeles. Mergem împreună în curte și tu ai să-mi arăți cum te-ai achitat de delegația ta."

Nu ieșisem bine pe ușă, și bărbia a început să-i tremure; ochii i s-au umplut de lacrimi și când am ajuns în mijlocul curții, scâncea.

- E atât de greu, tăticule! *Ce e atât de greu?* m-am gândit în sinea mea. *Nu ai făcut nimic!* Dar știam care e greul: să-ți comanzi ție, să te supraveghezi pe tine însuți! Așa că i-am spus: "Pot să te ajut cu ceva?"

- Chiar vrei, tăticule? se smiorcăi.

- Cum ne-am înțeles?

- Ai spus că mă ajuți când ai timp.

- Am timp.

A alergat în casă și s-a întors cu doi saci. Mi-a dat unul dintre ei; "Vrei să strângi chestia aia?" Și arată înspre gunoiul rămas după grătarul de sâmbătă seară!... "Îmi face silă!"

L-am strâns. Am făcut exact ce m-a rugat să fac. Aceasta a fost clipa când a semnat înțelegerea noastră în inima lui. Curtea a devenit bunul lui. Răspundea de ea.

În vara aceea a mai cerut ajutor doar de două sau trei ori. De când o îngrijea, curtea era mai verde decât pe vremea când mă ocupam eu de ea. Își mustra frații și surorile chiar pentru un petec de hârtie aruncat pe peluză.

Încrederea este cea mai înaltă formă a motivației umane. Ea scoate la iveală tot ce e mai bun într-o ființă umană. Cere însă timp și răbdare! Și nu exclude necesitatea de a forma și disciplina pe cei

în cauză, până când competența lor să crească la nivelul încrederii acordate.

Am convingerea că o delegare de responsabilitate, corect făcută, reprezintă un beneficiu pentru ambele părți, și că în cele din urmă, randamentul va fi mult mai mare într-un timp mai scurt. Cred că o familie care s-a organizat cum trebuie, care și-a investit timpul în repartizări efective, individualizate, își programează diversele îndatoriri în așa fel, încât fiecare membru să poată efectua ceea ce-i revine în aproximativ un ceas pe zi. Însă aceasta presupune capacitatea și intenția de a organiza, nu numai pe aceea de a produce. Accentul se pune pe efectuare, și nu pe eficiență.

Cu siguranță că puteți face ordine și curățenie în odaie mai bine decât un copil, însă elementul-cheie este de a-l aduce pe copil în starea de a face acest lucru. E nevoie de timp. Trebuie să vă implicați, trebuie să-l antrenați, să-l ajutați să evolueze. Cere timp, cere răbdare. Multă. Dar cât de valoros se va dovedi mai târziu timpul investit!

Această abordare presupune o paradigmă cu totul nouă a delegării. De fapt modifică natura relației: executantul devine propriul său șef, cu conștiența angajamentului luat de a obține rezultatele convenite. Dar îi stimulează energiile creative, orientându-l spre soluții în consonanță cu principii corecte.

Principiile implicate în delegarea responsabilităților sunt valide și pot fi aplicate în orișice situații, cu orișice persoane. În cazul indivizilor mai puțin maturi, nu veți fixa prea multe obiective; veți insista mai mult pe liniile directoare și resursele individuale; faceți controluri mai frecvente, subliniind consecințele imediate. Cu cei maturi, veți specifica rezultatele urmărite, prezentându-le sub un aspect atractiv; veți da mai puține indicații, veți controla mai rar, precizând însă criteriile în mod subtil.

Delegarea efectivă este probabil cel mai bun indicator al unui management efectiv - favorizează simultan evoluția individuală și cea din cadrul unei organizații.

PARADIGMA CADRANULUI II

Cheia unui management efectiv al propriei personalități sau, prin delegare, al altor persoane nu rezidă într-o tehnică anume, în vreo instrumentație sau în vreun factor extrinsec. Este interioară - e paradigma Cadranului II care vâ împuternicește să priviți mai curând prin lentilele *importanței* decât prin cele ale *urgenței*.

În *Apendice* am inclus un exercițiu numit "O zi de serviciu în Cadran II", ilustrând efectul acestei paradigme în serviciul dv.

Pe măsură ce veţi cultiva paradigma de tip Cadran II, vă veţi mări capacitatea de a organiza fiecare săptămână a vieţii dv. şi de a trăi efectiv numai în funcţie de prioritătile dv. cele mai autentice, în aşa fel încât "portul să vă fie cum vă este vorba". Nu veţi depinde de nimeni pentru a vă gospodări efectiv viaţa.

E interesant de constatat că fiecare dintre CELE 7 DEPRINDERI se situează în Cadranul II. Fiecare tratează lucruri de o importanţă fundamentală; dacă e aplicată cu regularitate, va schimba în mod spectaculos viaţa dv.

SUGESTII DE APLICARE

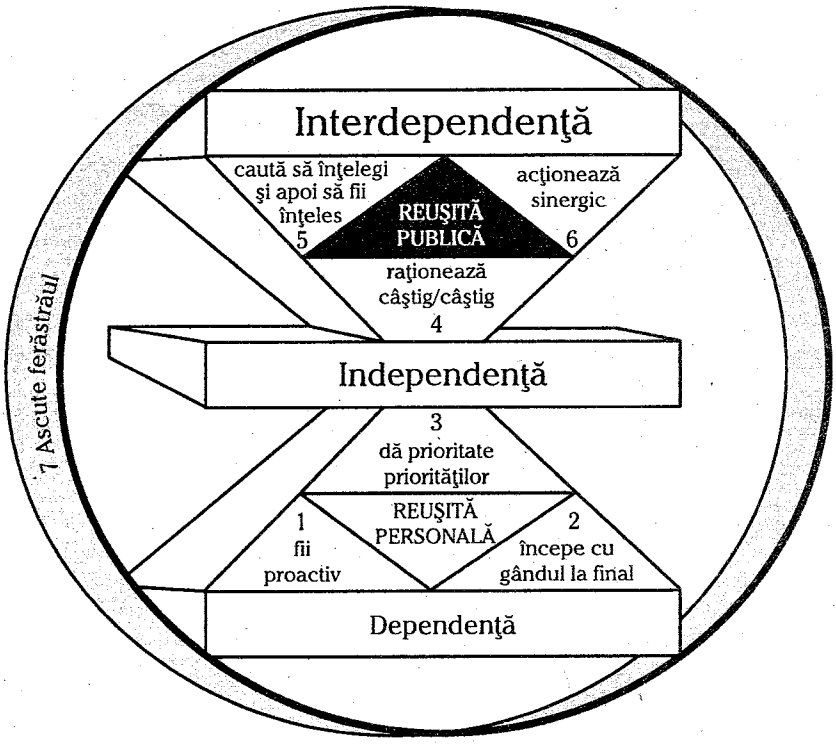
1. Identificaţi o activitate de tip Cadran II pe care aţi neglijat-o până acum şi care, dacă ar fi bine executată, ar aduce o modificare însemnată în viaţa dv., fie în plan individual, fie în cel profesional. Notaţi-o pe hârtie şi angajaţi-vă să o faceţi.
2. Trasaţi o matrice de management al timpului şi încercaţi să estimaţi ce procentaj de timp atribuiţi fiecărui pătrat. Apoi defalcaţi un orar în interval de sferturi de oră pe o durată de trei zile. Cât de corectă a fost estimarea dv.? Sunteţi satisfăcuţi de felul cum vă petreceţi timpul? Ar trebui schimbat ceva? Ce anume?
3. Alcătuiţi o listă de responsabilităţi pe care le-aţi putea încredinţa cuiva, fixaţi numele persoanelor pe care le-aţi putea delega sau califica pentru a putea fi delegate în domeniile respective. Determinaţi care sunt factorii ce pot da curs delegării sau calificării.
4. Organizaţi-vă săptămâna următoare. Începeţi prin a vă nota rolurile şi obiectivele pentru acea săptămână, apoi concretizaţi-vă obiectivele într-un plan de acţiune specificat. La sfârşitul săptămânii controlaţi în ce măsură au reflectat valorile şi scopurile dv. cele mai autentice în traiul cotidian şi în ce măsură aţi putut respecta acele scopuri şi valori.
5. Angajaţi-vă ferm să învăţaţi a vă organiza săptămânal şi fixaţi-vă un timp special pentru această activitate.
6. Schimbaţi-vă modul obişnuit de planificare în cel al generaţiei 4 de management sau procuraţi-vă un instrument de acelaşi tip.
7. Studiaţi în *Apendice* articolul "O zi de serviciu în Cadranul II" pentru o mai bună asimilare a efectului paradigmei Cadran II.

PLANIFICAREA MUNCII Timp SĂPTĂMÂNALE	Săptămâna:	Duminică	Luni
Roluri / Țeluri	Priorități săptămânale	Prioritățile zilei	
		Întrevederi / Sarcini	
		8	8
		9	9
		10	10
		11	11
		12	12
		1	1
		2	2
		3	3
		4	4
		5	5
		6	6
		7	7
		8	8
ASCUȚIREA FERĂSTRĂULUI		Seara	Seara
Fizic			
Mental			
Spiritual			
Social / Emoțional			

Marți	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă
Prioritățile zilei				
Întrevederi / Sarcini				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
Seara	Seara	Seara	Seara	Seara

PARTEA a III-a

REUŞITA PUBLICĂ



Paradigme ale interdependenţei

Prietenia nu poate exista fără încredere,
nici încrederea fără integritate.

SAMUEL JOHNSON

Înainte de a pătrunde în domeniul *Reuşitei Publice,* să ne reamintim că o interdependenţă efectivă nu poate fi edificată decât pe temelia unei interdependenţe reale. Reuşita Personală precede Reuşita Publică. Algebra precede calculul.

Privind în urmă şi examinând terenul pentru a determina stadiul trecut şi cel prezent raportat la direcţia în care ne îndreptăm, constatăm că n-am fi ajuns aici fără a fi străbătut un drum anume. Alte căi nu există şi nici scurtături. Nu putem fi paraşutaţi pe acest teren. Peisajul dinaintea noastră, iată, e acoperit cu rămăşiţele relaţiilor pulverizate ale celor care au făcut această tentativă. Au încercat să irumpă în relaţii autentice fără a avea nici maturitatea, nici forţa de caracter pentru a le menţine.

Nu se poate proceda în felul acesta; trebuie parcurs tot drumul. Nu puteţi avea succes în relaţiile dv. cu ceilalţi, dacă n-aţi plătit mai înainte preţul succesului faţă de dv.!

Cu câţiva ani în urmă ţineam un seminar pe coasta Oregon, când un domn a venit să-mi spună: "Ştii, Stephen, trebuie să-ţi spun că particip la acest seminar fără nici o plăcere. " Am ciulit urechile.

- Priveşte pe toţi cei de aici, continuă. Uită-te la splendoarea plajei, la tot ce se petrece aici. Iar eu stau pe ghimpi în aşteptarea telefonului de diseară a soţiei, care îmi mănâncă sufletul cu întrebări. Ori de câte ori sunt plecat, nu încetează să mă tragă de limbă, seară de seară: Unde mi-am luat micul dejun? Cine mai era de faţă? Am avut cursuri toată dimineaţa? Când am avut pauza de prânz? Ce am făcut în timpul mesei? Cum mi-am petrecut după-amiaza? Cine a mai fost cu mine? Despre ce am vorbit? Dar

ceea ce vrea să știe de fapt, fără s-o spună, e pe cine ar putea întreba ca să-mi verifice spusele. Așa mă cicălește de fiecare dată, împuindu-mi capul cu întrebări ori de câte ori plec de acasă. Îmi taie tot cheful șederii de aici!

Părea copleșit. Am stat de vorbă un timp, până când a făcut o observație revelatoare. "De! Știe toate întrebările care trebuie puse," continuă, ușor rușinat. "La un asemenea seminar am întâlnit-o... când eram însurat cu altcineva!"

Am reflectat puțin asupra implicațiilor acestei mărturisiri și apoi i-am spus:

- Ești pentru soluțiile rapide, de moment, nu-i așa?

- Ce vrei să spui? replică.

- Ei bine, s-ar zice că ai vrea să iei o șurubelniță, să-i despici capul soției dumitale și să-i dessurubezi ideile cât se poate de repede - așa-i?

- Sigur că aș vrea să se întâmple; exclamă. Nu cred că are dreptul să-mi facă zile fripte întruna, așa cum face!

- Amice, i-am spus, vezi bine că nu poți scăpa cu vorba din buclucurile în care te vără purtarea dumitale!

Aici e vorba de o mutație de paradigmă fundamentală - și dramatică. Puteți încerca să vă facilitați relațiile dv. sociale prin diverse tehnici și strategii, dar pe parcurs vă alterați caracterul. Nu se pot culege fructele fără a îngriji rădăcinile. E principiul succesiunii: Reușita Personală precede Reușita Publică. Stăpânirea de sine și autodisciplina stau la temelia unor relații de calitate cu ceilalți.

Sunt unii care afirmă că mai întâi trebuie să te placi pe tine înainte de a fi pe placul altora. Ideea nu e rea; însă dacă nu te cunoști, dacă nu ești stăpân pe tine și nu dispui de tine, e greu să fii și satisfăcut de tine - în afară, poate, de anumite momente de euforie.

Demnitatea se naște din stăpânirea de sine, dintr-o autentică autonomie interioară. Acestea sunt focarele DEPRINDERILOR 1,2 și 3. Independența interioară se cucerește, nu e de la sine înțeleasă. Iar necesitatea cooperării - știind că trăim într-o realitate a interdependențelor - apare ca o opțiune pe care numai oamenii independenți o pot face. Dacă nu suntem dispuși să devenim cu adevărat interdependenți, e absurd să încercăm a crea și întreține relații sociale folosind diverse tactici și strategii. Evident că putem face încercarea. Putem chiar avea succes, atâta vreme cât strălucește soarele pe cer. Îndată ce se înnourează - și vremurile grele își au ceasul lor - nu vom avea cu ce să le ținem piept.

Ingredientul cel mai important pe care-l punem într-o relaţie nu este nici *ceea ce spunem, nici ceea ce facem, ci ceea ce suntem, însuşi felul nostru de a fi.* Iar dacă vorba şi purtarea noastră poartă pecetea unor strategii relaţionale de suprafaţă (Etica Personalităţii) şi nu exprimă esenţa fiinţei noastre (Etică a Caracterului) duplicitatea va fi resimţită de ceilalţi. Nu vom fi în stare de a crea, nici de a menţine fundamentul necesar pentru tipul de relaţii efectiv interdependente.

Strategiile care autentifică interrelaţiile umane decurg întotdeauna, şi în mod firesc, dintr-un caracter realmente independent. Ca atare, locul unde se instaurează o relaţie se află înăuntrul nostru, în CERCUL DE INFLUENŢĂ - în propriul nostru caracter. Cucerindu-ne autonomia interioară - fiind proactivi, axaţi pe prinicipii valide, determinaţi numai de valori, capabili de a organiza şi efectua activităţile noastre după criteriul priorităţilor şi integrităţii - putem opta pentru o viaţă trăită cu conştienţa interdependenţei. Numai ea ne va permite să ne creăm relaţii semnificative, trainice şi fertile cu ceilalţi.

Privind înspre viitor, constatăm că pătrundem într-o dimensiune cu totul nouă. A trăi efectiv în realitatea interdependenţei deschide înaintea noastră lumi de posibilităţi, asocierile dobândesc sensuri profunde, randamentul creşte în proporţie geometrică, se creează un climat benefic, însufleţit de dorinţa de a servi, de a contribui, de a învăţa, de a evolua. E însă şi prilejul în care putem resimţi suferinţa cea mai acută, frustrarea cea mai adâncă, barierele ridicate în calea fericirii şi a succesului. Nu putem să nu conştientizăm această suferinţă, atât poate fi de acută.

Se întâmplă să trăim ani şi ani de zile pradă unei suferinţe cronice: aceea a lipsei de clarvedere, a incapacităţii noastre de a ne conduce şi organiza viaţa personală. Ea se traduce printr-un sentiment confuz de inconfort, care ne îndeamnă, când şi când, să căutăm o cale de uşurare, cel puţin temporară. Fiind cronică ne deprindem însă să trăim cu ea.

Însă, îndată ce survin dificultăţile în interrelaţiile noastre, suferinţa urcă la nivelul conştiinţei, acutizându-se - deseori devine intensă şi am dori să scăpăm cât mai iute de ea.

Şi atunci, pentru a trata simptomele, recurgem la metode rapide, la diverse tehnici "de efect" - pansamente provizorii ale Eticii Personalităţii. Nu înţelegem că durerea acută este excrescenţa unei - sau unor - situaţii adânc înrădăcinate, cronicizate. Şi până ce nu încetăm să tratăm simptomele şi nu ne adresăm cauzei, eforturile noastre rămân contraproductive. Singura reuşită va fi de a refula şi mai mult suferinţa cronică.

Reflectând la interrelaţii sociale eficiente, să revenim asupra definiţiei eficienţei anunţate mai înainte şi anume la Echilibrul P/CP, concept fundamental din povestea găiniii cu ouăle de aur. În cadrul situaţiei pe care o numesc interdependenţă, ouăle de aur reprezintă eficienţa, minunata sinergie rezultată dintr-o comunicare deschisă şi o cooperare reală. Dar pentru a obţine regulat ouăle de aur, trebuie să avem grijă de găină. Rezultatele pot fi transpuse în realităţi numai creând şi întreţinând relaţii de calitate.

După această trecere în revistă, înainte de a aborda DEPRINDERILE 4,5 şi 6, aş dori să vă prezint o metaforă, pe care o socotesc foarte elocventă, privitor la relaţiile umane şi la definirea Echilibrului P/CP în realitatea interdependenţei.

CONTUL AFECTIV ÎN BANCĂ

Ştim cu toţii ce e un cont bancar. Cuprinde depuneri financiare, alcătuind o rezervă din care, la nevoie, obţinem restituiri. Un cont afectiv în bancă e o metaforă prin care vreau să descriu, cantitativ, încrederea acumulată într-o relaţie. E sentimentul de securitate pe care-l resimţim în prezenţa unei fiinţe umane.

Dacă deschid un cont afectiv în bancă cu dv., alcătuit din curtoazie, înţelegere, onestitate şi respectarea angajamentelor, înseamnă că am acumulat o rezervă. Încrederea dv. faţă de mine creşte şi pot apela la dv. ori de câte ori am nevoie. În cazul când aş comite greşeli, această încredere, această rezervă de sentimente le vor compensa. S-ar putea ca ceea ce vreau să vă comunic să nu fie întotdeauna clar, dar dv. îmi veţi înţelege intenţiile. Nu vă veţi simţi jignit de o vorbă aruncată. Când contul încrederii este considerabil, comunicarea decurge uşor, instantaneu, eficient.

Dar dacă mă manifest mereu prin lipsă de amabilitate şi de respect, dacă mă port tăios, necuviincios sau arbitrar cu dv., nedându-vă nici o consideraţie, înşelându-vă încrederea, ameninţându-vă sau privindu-vă de sus, contul meu afectiv se epuizează. Încrederea scade rapid. Şi atunci, ce marjă de mişcare îmi mai rămâne?

Nici una! Calc pe un teren minat. Trebuie să-mi cântăresc fiecare cuvânt. Tensiunea e permanentă. Îmi apăr spatele, folosesc subterfugii. Câte organizaţii nu trăiesc în aceste condiţii! Câte familii, câte căsnicii!

Dacă rezerva de încredere nu e susţinută de depuneri permanente, căsnicia se degradează. În locul unei înţelegeri

profunde, spontane, situația devine un lung șir de compromisuri, unde doi oameni duc stiluri de viață independente, tolerându-se. Relația se poate deteriora și mai mult, în atitudini ostile și defensive. Reacția de tip "agresiune sau fugă" dă naștere la conflicte verbale, uși trântite, mutism, repliere afectivă și autocompătimire. Poate sfârși într-un război rece, și relația nu supraviețuiește decât datorită copiilor, sexualității, presiunilor sociale sau salvării aparențelor. Mai poate sfârși printr-o luptă fățișă în fața instituției judecătorești unde, prin mijloace legale, suflete pline de amărăciune se macină ani și ani de zile, denunțând păcatele fostului partener.

Și aceasta se petrece în cea mai intimă relație din câte există între doi oameni pe acest pământ, cu cel mai mare potențial de bogăție sufletească, de bucurie, fericire și fertilitate! "Farul" P/CP e prezent: ne putem sfărâma, lovindu-ne de el sau îl putem folosi ca pe o lumină călăuzitoare.

Relațiile de durată - căsnicia, de pildă - necesită depuneri permanente. Dacă se persistă în stadiul așteptărilor, vechile depuneri se evaporează. Când întâlniți un vechi coleg de liceu după ani de despărțire, puteți reînnoda firul acolo unde s-a rupt - vechile depuneri sunt încă acolo. Însă costurile cu oameni pe care îi frecventați regulat cer depuneri constante. Uneori, în relațiile zilnice, se produc retrageri automate sau modificări - în felul în care sunteți perceput - pe care nici nu le bănuiți. Aceasta se întâmplă în mod curent în cadrul familial, cu copiii la vârsta adolescenței.

Să presupunem că aveți un fiu adolescent; conversația dv. cu el decurge de obicei în felul următor:" "Fă curat în odaia ta. Încheie-ți cămașa. Închide radioul. Du-te și te tunde. Nu uita să duci gunoiul." E de mirare că după un timp retragerile să depășească cu mult depunerile?

Să mai presupunem că același fiu e pe cale de a lua niște hotărâri importante, cu repercusiuni asupra tot restului vieții sale. Însă încrederea pe care v-o acordă e atât de redusă, iar comunicarea voastră e atât de limitată, mecanică și nesatisfăcătoare, încât nu poate fi receptiv la sfaturile dv. Contul dv. afectiv e atât de scăzut, încât va lua hotărârile de unul singur. Adică sub imboldul unor emoții conjuncturale, dintr-o perspectivă cu bătaie scurtă, cu posibile urmări negative în timp.

Aveți nevoie de o balanță pozitivă pentru a comunica pe aceste teme delicate. Ce puteți face?

Ce ar fi să începeți cu niște noi depuneri în banca acestei relații? Poate că se va prezenta ocazia să-i faceți o mică plăcere - să-i aduceți o revistă de sport care să-l intereseze sau să vă oferiți

ajutorul când lucrează la vreun proiect. L-ați putea invita la un film sau la o înghețată. Însă "depunerea" cea mai importantă ar fi alta: să-l ascultați fără să-l judecați, fără să predicați sau să vă "citiți" propria dv. biografie în ceea ce vă povestește. Mulțumiți-vă să-l ascultați, să încercați să-l înțelegeți. Să simtă că vă preocupați de el, că-l acceptați ca pe o persoană.

S-ar putea ca la început să nu reacționeze. Poate fi chiar suspicios: "Ce-o fi având tata de gând? Dar mama? Ce strategie mai încearcă cu mine de data aceasta?" Dacă investițiile sunt însă autentice și continue, ele se vor acumula încetul cu încetul. Balanța dezechilibrată își va reveni.

Nu uitați: soluțiile rapide sunt iluzorii. A edifica și a repara o relație cere timp. Dacă aparenta lui indiferentă sau ingratitudine vă impacientează, s-ar putea să provocați masive retrageri de fonduri, să năruiți tot ceea ce ați edificat. "După tot ce am făcut pentru tine, toate sacrificiile noastre, cum poți fi atât de nerecunoscător! Noi ne străduim să fim înțelegători, și tu te porți așa! E incredibil!"

E foarte greu să nu-ți pierzi răbdarea. A fi proactiv, a încuraja procesul - lent - de creștere, a nu "smulge florile ca să vezi cum cresc rădăcinile" cere forță de caracter.

Însă nu uitați: soluțiile rapide, miraculoase, nu sunt soluții.

A edifica și a repara relații implică investiții pe termen lung.

ȘASE DEPUNERI MAJORE

Îngăduiți-mi să vă sugerez 6 depuneri ce pot constitui un cont prețios în Banca Afectivității.

Înțelegerea semenului

A căuta să înțelegi - în adevăratul sens al cuvântului - pe cineva este probabil cea mai importantă depunere posibilă și cheia tuturor celorlalte depuneri. Nu aveți cum ști ce anume reprezintă o investiție pentru altă persoană până ce nu o înțelegeți. Ceea ce în ochii dv. reprezintă o investiție - o conversație amicală cu prilejul unei plimbări, o întâlnire la o cofetărie, o lucrare făcută în comun - poate să nu fie percepută ca atare de altcineva. Dacă nu sunt atinse interesele și nevoile profunde ale unei persoane, ar putea fi chiar interpretată ca o retragere de fonduri, ca o deposedare.

Ceea ce pentru unul este o misiune a vieții pentru altul poate fi un fleac. În funcție de locul pe care o persoană îl ocupă în viața dv., ceea ce este important pentru ea trebuie să aibă și pentru dv.

aceeași importanță. Numai atunci investiția e percepută ca o investiție. De pildă, lucrați la un proiect de maximă urgență, când copilașul dv. de 6 ani vă întrerupe cu un nimic oarecare, dar care pentru el înseamnă foarte mult. Trebuie să vă fi însușit DEPRINDEREA 2 pentru a identifica ce este valoros pentru acea persoană și a vă angaja față de acea valoare, cât și DEPRINDEREA 3 pentru a-i da prioritate, modificându-vă agenda de lucru. Acceptând valoarea pe care o acordă spuselor ei, manifestați o înțelegere care reprezintă o substanțială investiție.

Am un prieten al cărui fiu e nebun după baseball. Prietenul meu, în schimb, să n-audă de el. Totuși, într-o vară și-a dus fiul să asiste la toate meciurile susținute de echipe reprezentative. Excursia a durat peste 6 săptămâni și a costat o groază de bani - însă a însemnat extraordinar de mult pentru consolidarea legăturii lor.

La întoarcere i s-a pus întrebarea: "Chiar îți place atât de mult baseball-ul? "Nu", a răspuns, "dar îmi iubesc fiul."

Am un alt prieten, profesor universitar, care e la cuțite cu fiul lui. Și-a dedicat toată viața studiilor universitare și considera că fiul lui, care avea numai preocupări manuale și refuza să-și cultive intelectul, își irosea viața în mod inacceptabil. În consecință își cicălea băiatul de dimineață până seara. Când avea remușcări, încerca să-l împace - făcând depuneri afective! Bineînțeles, fără nici un rezultat. Băiatul îi interpreta gesturile ca noi forme de respingere, de critică, de comparație defavorabilă și-și tot retrăgea fondurile din Banca Afectivității. Relația se deteriora văzând cu ochii, iar tatălui i se rupea inima.

Într-o zi i-am explicat un principiu - să-i spunem principiul importanței împărtășite? Ce este important pentru cineva trebuie să aibă aceeași importanță pentru tine ca locul pe care-l ocupă acel cineva în viața ta. A fost profund impresionat. S-a gândit, și i-a propus băiatului să construiască împreună un Zid Chinezesc în miniatură în jurul locuinței. Proiect istovitor - au lucrat la el cot la cot vreme de un an și jumătate.

Această activitate în comun a strâns extraordinar de mult legătura dintre ei. Băiatul a depășit faza aceea din viață și a început să arate interes pentru preocupările intelectuale. Însă adevăratul câștig a fost schimbarea survenită în relația lor: în locul unui nod nevralgic, a devenit o sursă de bucurie și de putere pentru amândoi.

Avem cu toții tendința de a ne proiecta propriile trăiri asupra dorințelor și trebuințelor celorlalți. Ne proiectăm intențiile asupra

comportamentului lor. Investiţia afectivă pe care vrem să o facem poartă chipul propriilor noastre dorinţe şi nevoi - celor actuale sau celor dintr-o perioadă similară a vieţii persoanelor în cauză. Şi dacă ele nu interpretează efortul nostru ca pe o depunere, suntem tentaţi să o luăm drept o respingere a bunelor noastre intenţii şi să renunţăm la alte eforturi.

Regula de Aur spune: "Fă altuia ceea ce ţi-ar plăcea să ţi se facă ţie." În aparenţă ar însemna o reciprocitate la nivel comportamental. Eu cred însă că mesajul e mult mai adânc: înseamnă a înţelege pe celălalt în ceea ce are el mai profund, mai singular - aşa cum am dori să fim înţeleşi şi noi - şi de a-l trata pornind de la această înţelegere. După cum afirma un părinte care avusese succes în educaţia copiilor săi: "Purtaţi-vă la fel cu toţi, purtându-vă cu fiecare în mod diferit."

Atenţia acordată gesturilor mărunte

Micile atenţii, gesturile mărunte de curtoazie, de tandreţe au nespus de mare importanţă, pe cât de dezagreabile sunt impresiile lăsate de un gest nerăbdător, de o replică tăioasă. Într-o relaţie, lucrurile mărunte sunt lucruri majore.

Îmi amintesc o seară petrecută cu câţiva ani în urmă împreună cu fiii mei. Fusese o seară "tată şi fiu" după tipic: gimnastică, trântă, sandviciuri, oranjadă - şi cinema.

La mijlocul filmului, Sean - patru ani la vremea aceea - a aţipit în scaun. Stephen - 6 ani - a rămas treaz şi am urmărit filmul împreună. La sfârşit l-am luat pe Sean în braţe, l-am urcat în maşină şi l-am culcat pe bancheta din spate. Noaptea era friguroasă, aşa că mi-am scos sacoul şi l-am învelit pe Sean cu grijă.

Ajunşi acasă, m-am grăbit să-l duc pe Sean la culcare. După ce Stephen şi-a pus pijamaua şi s-a spălat pe dinţi, m-am întins alături de el şi am început să discutăm despre seara petrecută împreună.

- Ei, Stephen, cum a fost?
- Foarte bine, a răspuns.
- Te-ai distrat?
- Da.
- Ce ţi-a plăcut mai mult?
- Nu ştiu... poate trambulina.
- Grozavă chestie, nu-i aşa? Salturile acelea în aer şi scamatoriile?

N-a comentat. M-am pomenit vorbind de unul singur. Mă întrebam de ce o fi atât de tăcut. De obicei, când era entuziasmat, îi turuia gurița. Eram dezamăgit. Ceva nu era în regulă; prea fusese liniștit în drum spre casă și în timpul cât se pregătise de culcare.

Dintr-o dată Stephen s-a intors cu fața la perete. Mirat, m-am aplecat peste el și i-am zărit ochii umplându-se cu lacrimi.

- Ce s-a întâmplat, scumpule, ce ai?

S-a intors, oarecum rușinat de a fi surprins plângând.

- Tăticule, dacă mi-ar fi frig, m-ai înveli și pe mine cu haina ta?

Dintre toate evenimentele acelei seri petrecute împreună, reținuse acest gest mărunt de tandrețe - o manifestare spontană, inconștientă, de iubire față de frățiorul lui.

Incidentul a însemnat atunci - și rămâne și azi - o lecție impresionantă pentru mine. Cât de fragezi, cât de sensibili sunt oamenii în adâncul lor! Nu cred că vârsta, nici experiența de viață să aibă vreo importanță: înăuntru, sub aparențele cele mai dure și nesimțitoare se ascund sentimente delicate, tandrețea și emoțiile inimii.

Respectarea angajamentelor

Respectarea unui angajament sau a unei promisiuni este resimțită ca o investiție afectivă majoră, nerespectarea ei, ca o retragere majoră de fonduri. De fapt nu există retragere mai masivă decât cea prilejuită de nerespectarea unei promisiuni făcute cuiva - pe o temă importantă pentru persoana respectivă - și uitată ulterior. Oamenii obișnuiesc să-și facă speranțe plecând de la niște promisiuni, mai cu seamă de la cele privind mijloacele lor de existență.

Ca părinte, am încercat să adopt o regulă: a nu face niciodată promisiuni ce nu pot fi ținute. De aceea le fac cu grijă, parcimonios, conștient de toate variabilele și circumstanțele imprevizibile care mă pot împiedica să le împlinesc.

Și totuși, în ciuda eforturilor mele, se întâmplă să intervină situații neașteptate, în care ar fi nerecomandabil sau chiar imposibil de a-mi ține făgăduielile făcute. Însă le acord importanța cuvenită. Fie că le respect, ținând seamă de situație, fie că explic detaliat motivele persoanei în cauză, cerându-i să mă scuze.

Cultivând deprinderea de a vă respecta promisiunile, clădiți punți de încredere între dv. și copii, care pot compensa eventualele neînțelegeri. Și în cazurile când copilul dv. vrea să facă ceva ce dv. nu doriți să facă, dat fiind că puteți cântări consecințele pe care el

nu are cum să le prevadă, îi puteți spune: "Fiule, dacă procedezi așa și nu altminteri, îți promit că ăsta va fi rezultatul." Și dacă el are încredere - de atâtea și de-atâtea ori verificată - în cuvântul și făgăduielile dv., el va asculta sfaturile primite.

Definirea așteptărilor

Imaginați-vă dificultățile pe care le puteți întâmpina în cazul când dv. și patronul dv. aveți păreri diferite asupra persoanei căreia îi revine obligația de a defini atribuțiile dv. de serviciu.

De pildă, puteți pune întrebarea următoare:

- Când pot avea fișa atribuțiilor mele?

- Așteptam ca dumneata să-mi aduci una, ca s-o pot lua în discuție, ar putea să vă răspundă patronul.

- Am crezut că dumitale îți revine rolul de a-mi fixa atribuțiile.

- Nu-i nicidecum rolul meu. Nu-ți amintești? Am declarat din capul locului că modul dumitale de lucru depinde în mare măsură de dumneata.

- Am crezut că v-ați referit la calitatea activităților mele. Dar eu nici nu știu ce am, propriu-zis, de făcut.

Nedefinirea așteptărilor în domeniul *obiectivelor* poate submina și calitatea comunicării, și încrederea.

- Am făcut exact ceea ce mi-ați cerut, iată raportul.

- Ce să fac cu el? Trebuia rezolvată problema! Nu mă interesează nici analiza, nici raportul!

-... Credeam că trebuia făcută o dare de seamă pentru a delega problema altcuiva.

De câte ori n-ați avut asemenea schimburi de cuvinte?

- Ați spus...

- Nu! Nici vorbă! Am spus...

- Nu-i adevărat! N-ați spus niciodată că trebuie...

- Ba da! Am spus foarte clar că...

- Nici n-ați menționat vreodată că...

- Dar asta ne-a fost înțelegerea...

Dificultățile din sfera relațiilor rezidă întotdeauna în ambiguitatea ori antagonismul așteptărilor cu privire la rolurile și obiectivele urmărite. Indiferent de situație - fie că e vorba de atribuirea unei sarcini cuiva, fie felul în care te adresezi fiicei dumitale ca să-și facă curat în odaie sau cine urmează să hrănească peștii din acvariu, cine să ducă gunoiul - e cert că așteptările imprecise vor pricinui neînțelegeri, dezamăgiri și pierderea încrederii.

Multe așteptări sunt implicite. Nu au fost nici formulate nici enunțate explicit, totuși, oamenii le asociază cu anumite situații. În

mariaj, de pildă, bărbatul și femeia așteaptă în mod implicit ca celălalt să adopte un anumit rol conjugal. Cu toate că aceste așteptări nu au fost discutate, poate nici măcar conștientizate de cei care le nutresc, a le realiza înseamnă a face însemnate depuneri de fonduri afective în relație, a le viola, retrageri la fel de însemnate.

De aceea e atât de important, ori de câte ori se ivește o situație inedită, să fie deîndată definite așteptările. Persoanele implicate vor începe să se judece conform acestor așteptări. Și dacă simt că așteptările lor fundamentale au fost violate, rezerva lor de încredere scade. Multe situații dezagreabile sau chiar penibile se nasc pur și simplu din presupunerea că așteptările noastre sunt evidente, clar înțelese și împărtășite de ceilalți.

Depunerea afectivă constă în clarificarea și explicitarea așteptărilor din capul locului. Cere, desigur, o substanțială investiție de timp și efort la pornire însă reprezintă ulterior o economie de timp și efort la fel de substanțială. Când așteptările nu sunt limpezite și împărtășite, oamenii se implică emoțional, simple neînțelegeri degenerează în conflicte, în ciocniri de orgolii, iar comunicarea devine imposibilă.

Deseori, clarificarea așteptărilor se dovedește a fi un adevărat act de curaj. E mult mai ușor de procedat ca și cum n-ar exista diferențe de păreri, în speranța că totul se va rezolva de la sine, decât a ne defini reciproc așteptările și a ni le asuma împreună.

A dovedi integritate personală

Integritatea e cea care generează încrederea, și ea stă la temelia celorlalte depuneri. Lipsa de integritate poate submina aproape orice alt efort de a face conturi de încredere. Poți face eforturi de înțelegere, gesturi mărunte de afecțiune, îți poți îndeplini făgăduielile, clarifica și realiza așteptările - și totuși eșua în investițiile tale de încredere, dacă în sinea ta rămâi duplicitar.

Integritatea presupune onestitate, dar o și depășește. A fi onest înseamnă a spune adevărul - adică *a acorda spusele noastre cu realitatea*. Integritatea înseamnă a acorda *realitatea cu spusele noastre*. Cu alte cuvinte, a respecta promisiunile făcute, a îndeplini așteptările. Aceasta cere un caracter integru, o unire, o armonizare a eului cu sine însuși și cu viața.

Unul dintre cele mai importante moduri de a dovedi integritate este de *a fi loial față de cei ce nu sunt prezenți*. În felul acesta câștigăm încrederea celor prezenți. Apărând drepturile celor absenți, păstrăm încrederea celor prezenți.

Să presupunem că dv. și cu mine stăm singuri de vorbă și îl criticăm pe șeful nostru - așa cum n-am îndrăzni să facem dacă ar

fi de față. Ce se va întâmpla când dv. și cu mine vom avea un diferend? Veți ști că eu voi discuta defectele dv. cu altcineva. N-ați procedat la fel cu mine în privința șefului? Mă cunoașteți. Vă vorbesc de bine în față, și de rău îndată ce întoarceți spatele. Ați fost martorul acestei purtări.

Aceasta-i esența duplicității. Oare poate reprezenta o rezervă de încredere în contul meu?

Pe de altă parte, să presupunem că îl criticăm pe șeful nostru și eu admit că în parte sunt de acord cu anumite aspecte criticabile; dar mai propun să mergem împreună la el și să-i spunem nemulțumirile noastre, eventual și sugestii de ameliorare. Atunci cum credeți că voi proceda dacă cineva v-ar denigra în prezența mea?

Să mai presupunem că, vrând să vă câștig prietenia, vă comunic ceva, un secret pe care altcineva mi l-a încredințat în mod confidențial. Aș putea spune: "N-ar trebui să-ți spun, dar pentru că îmi ești prieten..." Oare trădând încrederea altcuiva aș putea depune în contul încrederii dv.? Nu v-ați întreba dacă ceea ce mi-ați spus numai mie ar putea fi transmis și altcuiva?

Un asemenea act duplicitar poate să constituie, în mod aparent, o depunere în contul persoanei în cauză, dar în fapt constituie o retragere de fonduri, deoarece ceea ce împărtășiți este (nici mai mult nici mai puțin) lipsa dv. de integritate. Puteți dobândi ouăle de aur a unei satisfacții temporare, aceea de a vă fi răzbunat pe cineva sau de a fi beneficiat de niște informații privilegiate, însă ați gâtuit găina, sărăcind o relație care vă oferea o plăcere de durată: aceea a asocierii.

Integritatea, în cadrul realității interdependente, nu înseamnă altceva decât a trata pe toată lumea conform aceloraşi principii. O astfel de purtare câștigă încrederea tuturor. Poate că la început nu vor aprecia cu toții confruntările oneste pe care le presupune o atitudine integră. Confruntarea cere un curaj considerabil și mulți preferă linia de minimă rezistență, denigrând, criticând, colportând secrete sau clevetind. Însă cu timpul, dacă sunteți loial, deschis și prietenos cu ei, oamenii vor căpăta încredere și vă vor respecta. Aveți curajul opiniei dv.! Se spune că a inspira încredere e mai mult decât a fi iubit. Cu timpul însă sunt convins că cine se bucură de încredere sfârșește prin a fi și iubit.

Când era mic, fiul meu Joshua îmi punea foarte des o întrebare crucială. Ori de câte ori îmi ieșeam din fire față de cineva străin sau mă arătam impacientat sau nepoliticos, mă privea în ochi și mă

întreba: "Tăticule, mă iubeşti?" - atât era de vulnerabil, cinstit şi legat de mine. Văzând că faţă de alţii eram în stare să trădez un principiu de bază al vieţii, se întreba dacă nu cumva aş putea face acelaşi lucru şi cu el.

În calitatea mea de profesor şi de părinte, am făcut mereu aceeaşi constatare: "o singură oaie pierdută e mai de preţ decât alte nouăzeci şi nouă," - mai cu seamă cea care pune la încercare răbdarea şi buna dispoziţie ale celorlalţi. Dragostea şi disciplina unui singur student sau unui copil sunt cele care condiţionează dragostea faţă de ceilalţi. Felul în care trataţi o persoană relevă felul cum priviţi pe celelalte 99, deoarece oricine este, în ultimă instanţă, o unitate.

A fi integru mai înseamnă a evita orice comunicare înşelătoare, şireată sau înjositoare. "Minciuna este orice comunicare făcută cu intenţia de a înşela" sună definiţia acestui termen. Fie că comunicăm verbal ori comportamental, dacă suntem personalităţi integre, intenţia noastră nu este de a înşela.

Scuze sincere în cazul unei retrageri de fonduri afective

Dacă am prilejuit o retragere de fonduri din Banca Afectivităţii, trebuie să ne cerem scuze; dar nu formal. În modul cel mai sincer cu putinţă; un cuvânt sincer reprezintă o depunere consistentă:

- Am greşit.
- M-am purtat urât.
- Am fost lipsit de respect.
- Nu v-am acordat consideraţia cuvenită şi-mi pare nespus de rău.
- V-am pus într-o situaţie penibilă în faţa prietenilor dv. şi nu se cuvenea.
- N-ar fi trebuit s-o fac numai pentru plăcerea de a plasa o vorbă de duh! Vă rog să mă iertaţi!

A te scuza imediat şi din toată inima necesită forţă de caracter - trebuie să fii stăpân pe tine, să ai o adâncă încredere în principiile şi valorile fundamentale ale vieţii pentru a te scuza cu o autentică sinceritate.

Persoanele lipsite de siguranţă interioară nu sunt în stare s-o facă. Se simt prea vulnerabile. Au impresia că ar fi o dovadă de slăbiciune, o concesie, şi se tem ca ceilalţi să nu abuzeze de ele. Simţul lor de securitate e întemeiat pe părerea celorlalţi, şi sunt afectate de felul cum ceilalţi gândesc despre ele. Mai mult, se simt în general îndreptăţite să procedeze aşa cum fac. Raţionalizează propriile lor greşeli în numele greşelilor altora, şi dacă se hotărăsc totuşi să prezinte scuze, o fac din vârful buzelor.

"Dacă te-ai hotărât să faci o plecăciune, pleacă-te adânc" spune înțelepciunea extrem-orientală. "Plătește până la ultimul bănuț" spune etica creștină. Pentru a se constitui într-o depunere afectivă, scuza trebuie să fie neapărat sinceră. Și trebuie să fie resimțită ca atare!

Leo Roskin afirmă: "Numai cei slabi sunt cruzi. Blândețea e a celor puternici."

Într-o după-amiază lucram acasă, în biroul meu, și scriam un eseu despre răbdare. Îi auzisem pe băieții mei urcând și coborând scările din hol, tropăind și trântind ușile... simțeam că încep ... să-mi pierd răbdarea!

Deodată, fiul meu David începe să bată cu pumnii în ușa de la baie, urlând: "Deschide! Dă-mi drumul!"

Am țâșnit afară din odaia de lucru și l-am apostrofat cu asprime: "David, tu îți dai seama în ce hal mă deranjezi? Ai idee ce greu e să te concentrezi și să scrii? - Imediat - dar imediat! - te duci în odaia ta și rămâi acolo până ce îți vii în fire!"

Abătut, s-a dus în odaie și a închis ușa după el.

Când mă întorc, ce văd? Băieții jucaseră football în holul îngust și unul dintre ei fusese lovit gură. Zăcea întins pe podea, cu buzele sângerânde. David - acum îmi dădeam seama - alergase la baie să aducă un prosop ud, însă sora lui, Maria, care făcea un duș, refuzase să-i deschidă.

În clipa când am înțeles cât de greșit interpretasem situația, m-am dus îndată să-i cer scuze lui David.

Cum am deschis ușa mi-a aruncat în față:

- N-am de ce să te iert.

- De ce, dragul meu? am replicat. Pe cuvânt, nu mi-am dat seama că vroiai să-ți ajuți fratele. De ce să nu mă ierți?

- Pentru că săptămâna trecută ai făcut la fel!

Cu alte cuvinte, spunea ceva în genul: "Tată, ai întrecut măsura! Să știi că nu scapi cu vorba de o greșeală făcută prin purtarea ta!"

Scuzele făcute cu sinceritate reprezintă tot atâtea investiții în contul afectiv; scuzele repetate, însă resimțite ca lipsite de sinceritate reprezintă retrageri de fonduri. Și aceasta se reflectă în calitatea relațiilor.

Una e să greșești, alta să nu-ți recunoști greșeala. Greșelile se iartă, în general, pentru că sunt greșeli de judecată, pornite din minte. Dar greșelile pornite din inimă se iartă mai greu: intențiile rele, motivele urâte, justificarea orgolioasă a greșelilor.

Legile iubirii, legile vieții

Când facem investiții de iubire necondiționată, când trăim cu adevărat legile primordiale ale iubirii, ce se întâmplă? Constatăm că e un îndemn și pentru ceilalți de a trăi aceste legi; altfel spus, când iubim fără a pune condiții, fără subterfugii, dăm celorlalți un sentiment de siguranță, se simt confirmați, întăriți în valoarea lor intimă, în identitatea și integritatea lor. Se dovedește atunci a fi un sprijin în evoluția lor firească. În felul acesta, e mai lesne pentru ei să trăiască efectiv legile vieții – cooperarea, contribuția personală la binele general, autodisciplina, integritatea - să descopere ce au mai bun și mai elevat în ei și să rămână credincioși acestor valori. Le dăm libertatea să acționeze conform propriilor lor imperative, nu să reacționeze la condiționările și ingrădirile impuse de noi. Aceasta nu înseamnă să devenim prea permisivi ori slabi, fapt ce ar rezulta în masive retrageri de fonduri afective. Sfătuim, pledăm, fixăm limite, indicăm consecințele, dar orice s-ar întâmpla, de iubit, iubim.

Când încălcăm legile primordiale ale iubirii, condiționând și înlănțuind această dăruire, îi îndemnăm pe ceilalți să încalce alte legi primordiale: cele ale vieții. Îi provocăm să adopte o poziție reactivă, defensivă, în care se simt nevoiți să dovedească: "mă afirm ca o persoană independentă de tine".

În realitate, ei nu sunt independenți, sunt contradependenți - adică supuși unei alte forme de dependență, situate la capătul cel mai de jos al CONTINUUMULUI MATURITĂȚII. Devin reactivi, chiar ostili, dornici de a-și apăra "drepturile" și personalitatea, și mai puțin preocupați de a asculta, în mod proactiv, propriile lor imperative interioare.

Rebeliunea e un nod al inimii, nu al minții. Cheia dezlegării este investiția constantă de dragoste necondiționată.

Am avut cândva un prieten, decan al unei școli de mare prestigiu. Ani de-a rândul a făcut economii ca să ofere fiului său posibilitatea de a urma cursurile acestei școli. La timpul sorocit, băiatul a refuzat. Prilej de mare amărăciune pentru tată! Absolvirea acestei școli ar fi reprezentat un mare atu pentru băiat. Era și o tradiție familială: trei generații îl precedaseră pe fiul lui. Tatăl pledă cauza, insistă, argumentă. Încercă să-l și asculte pe băiat ca să-i înțeleagă refuzul, sperând că va sfârși prin a se răzgândi.

Dar mesajul subtil pe care îl transmitea era cel al unei iubiri condiționale. Fiul simțea într-un fel că dorința tatălui de a-l înscrie la acea școală avea mai multă greutate decât valoarea pe care i-o acorda calității lui de persoană și fiu - fapt resimțit ca o amenințare.

În consecință, continuă lupta pentru a-și afirma și păstra propria identitate și integritate - străduindu-se să-și raționalizeze și mai mult decizia.

După ce medită îndelung asupra acestei dureroase situații, tatăl se hotărî să facă un sacrificiu, să renunțe la iubirea care pune condiții. Știa că alegerea fiului ar putea fi alta decât cea dorită de el - totuși și el, și soția lui au luat decizia de a-și iubi necondiționat copilul, fără a-i mai impune voința lor, indiferent de opțiunile lui. Era un lucru extrem de greu de realizat - acordaseră o importanță extremă acestui tip de educație, și asta de atâta vreme, chiar de la nașterea copilului!

Ambii părinți au trecut printr-un zbuciumat proces de restructurare interioară, modificându-și vechiul scenariu, zbătându-se să înțeleagă în profunzime ce înseamnă o dragoste necondiționată. I-au împărtășit băiatului motivele și intențiile lor și, într-un târziu, s-au simțit apți de a-i spune cu toată onestitea că hotărârea lui, oricare ar fi ea, nu va afecta cu nimic sentimentele lor de dragoste necondiționată pe care i le poartă. N-au făcut-o cu gândul de a-l manipula, nici pentru a încerca să-l "reformeze". Au procedat așa ca o consecință logică a evoluției lor interioare.

Băiatul n-a reacționat la momentul respectiv, însă, între timp, părinții își însușiseră atât de profund și de trainic principiul iubirii necondiționate, încât nu s-au simțit afectați de indiferența lui. Se așteptau la această reacție și, fără a-și schimba conduita, i-au arătat în continuare aceeași afecțiune netulburată și necondiționată. Lucrurile s-au liniștit și viața și-a reluat cursul normal.

Scurt timp după aceea s-a întâmplat ceva interesant. Nemaisimțind nevoia de a-și apăra poziția, băiatul a reflectat serios asupra situației și și-a dat seama că, de fapt, dorea și el să urmeze calea propusă de părinți. S-a înscris la admitere și i-a comunicat hotărârea sa tatălui, care și-a dovedit din nou capacitatea de a iubi fără a impune, acceptând fără nici un comentariu și nici o rezervă opțiunea fiului său. Firește că prietenul meu se simțea fericit, însă nu peste măsură - învățase între timp ce înseamnă dragostea care nu condiționează.

Dag Hammarskjold, fost secretar general al O.N.U., a făcut cândva o remarcă plină de implicații: "E mult mai nobil să te dăruiești cu totul unui singur individ, decât să depui zel pentru salvarea maselor."

Interpretarea mea e că îmi pot consacra opt, zece sau douăsprezece ore pe zi, timp de cinci, șase ori șapte zile pe săptămână câtorva mii de oameni și proiecte "acolo, afară", și totuși

să fiu incapabil de a avea o legătură adâncă, autentică cu soţia mea, cu fiul meu adolescent, cu colaboratorul meu cel mai apropiat. Şi ar cere şi mai multă nobleţe de caracter, mai multă modestie, curaj şi tărie morală pentru a *reface* o asemenea relaţie, decât să continui a cheltui atâtea şi atâtea ceasuri pentru toţi acei oameni şi toate acele cauze.

În decursul celor 25 de ani de consultanţă cu diverse organizaţii, am verificat iarăşi şi iarăşi validitatea acestei afirmaţii. Multe dintre dificultăţile ivite în organizaţii provin din fricţiunile existente la nivelul conducerii - între doi parteneri al unei firme profesionale, între proprietarul şi preşedintele unei companii, între un preşedinte şi un vicepreşedinte. Tăria de a lua în piept aceste rivalităţi şi de a le aplana cere nobleţe de caracter, mult mai multă decât pentru a lucra cu zel pentru toţi acei oameni şi toate acele proiecte "de acolo, de afară."

M-am confruntat pentru întâia oară cu afirmaţia lui Hammarskjold pe vremea când în organizaţia în care lucram se crease o atmosferă încordată între mine şi omul care era mâna mea dreaptă. Pur şi simplu n-aveam curajul de a aduce în discuţie concepţiile noastre diferite privitoare la rolurile, la aşteptările şi valorile noastre, mai cu seamă în privinţa metodelor administrative. De aceea, timp de câteva luni, am făcut tot felul de compromisuri pentru a evita ceea ce s-ar fi putut transforma într-un conflict urât. Şi între timp ostilitatea dintre noi creştea văzând cu ochii.

De aceea am rămas profund impresionat citind că e mai nobil să te dăruieşti cu totul *unui singur individ* decât să munceşti cu râvnă pentru salvarea celor mulţi. M-am hotărât să fac tot ce îmi stătea în putinţă pentru ameliorarea acestei situaţii.

A trebuit să mă oţelesc pentru a face primul pas: obstacolele erau multe şi grave, iar o înţelegere comună şi mai anevoioasă. Îmi amintesc cum mă înfioram numai la gândul de a-i face o vizită. Părea un om atât de dur, cu convingeri atât de ferme şi motivaţii inatacabile din punctul lui de vedere; dar nu mă puteam lipsi de competenţa şi nici de forţele lui. Tremuram la ideea că o confruntare ar putea periclita relaţia noastră şi m-ar putea lipsi de sprijinul lui.

Am făcut o repetiţie mentală a vizitei ce urma să aibă loc, până când m-am fixat asupra principiilor pe care urma să le invoc, şi mai puţin pe procedură. În cele din urmă, calmat şi adunându-mi curajul, m-am hotărât să mă întâlnesc cu el.

Ce surpriză! El avusese aceleaşi intenţii şi ardea de nerăbdare să discute cu mine. Nu s-a arătat nici dur, nici pe poziţii defensive.

Totuși, între stilurile noastre administrative era o deosebire considerabilă, lucru care se făcea simțit în întreaga companie.

Am stabilit de comun acord care erau problemele ivite în urma neînțelegerii dintre noi. Întrevederile noastre s-au succedat și am izbutit să abordăm temele și în aspectele lor mai profunde, să le luăm în discuție și să le rezolvăm una câte una, într-un spirit de înalt respect reciproc. Așa a luat naștere o echipă forte ce se completa în mod perfect, iar între noi s-a creat o solidă legătură sufletească ce a contribuit imens la conlucrarea noastră.

Curaj și o mare tărie de caracter, iată însușirile ce pot crea unitatea indispensabilă în derularea eficientă a unei afaceri sau a unei înțelegeri armonioase în viața de familie. *În interrelațiile umane nici o stratagemă tehnic-administrativă nu poate suplini lipsa de nobleţe a caracterului.*

PROBLEMELE DE P SUNT OCAZII FAVORABILE PENTRU CP

Această experiență a fost un prilej de meditație asupra importanței unei paradigme: aceea a interdependenței. Încercasem luni de zile să ocolesc problema, anticipând-o ca pe o sursă de iritare, o piatră de poticnire, sperând ca ea să dispară într-un fel sau altul. Dar, după cum s-a dovedit, însăși problema a dat naștere prilejului de a crea o legătură trainică și o echipă de nădejde.

Ce vreau să spun e că, privită dintr-o perspectivă a interdependenței, orice problemă de P (Producție) reprezintă un prilej pentru CP (capacitatea de producție), o șansă de a face depuneri afective în bancă, ceea ce influențează în modul cel mai favorabil producția în cadre interdependente.

Când părinții văd în problemele copiilor lor ocazii de a întări legătura cu ei, și nu un prilej de supărare și iritare, relația dintre ei capătă o cu totul altă față. Se dovedesc doritori, chiar cu entuziasm, de a încerca să-și înțeleagă copiii, să le vină în ajutor. Când un copil apelează la ei, în loc de a gândi: "Vai! Iarăși! Altă complicație!" paradigma lor sună: "Iată un minunat prilej să-mi ajut cu adevărat copilul" și ceea ce ar fi fost o tranzacție devine un prilej de transformare. Din clipa în care copiii simt interesul părinților pentru micile sau marile lor necazuri și pentru persoana lor, se nasc între ei puternice legături întemeiate pe dragoste și încredere.

Și în afaceri această paradigmă are un efect la fel de benefic.

O secţie dintr-un complex comercial care operează după acest model şi-a câştigat o mare încredere în sânul clientelei. Ori de câte ori un client solicită un serviciu, oricât de mărunt, vânzătorii folosesc acest prilej pentru a crea o relaţie de calitate. Îndatoritori, ei răspund cu zâmbetul pe buze, cu amabilitate şi cu sincera dorinţă de a-l mulţumi întru totul. Clientul e tratat cu atâta consideraţie şi graţie, cu atâta serviabilitate, încât mulţi clienţi nici nu se mai gândesc să se adreseze în altă parte.

Înţelegând că Echilibrul P/CP este indispensabil pentru o activitate eficientă în cadrul situaţiilor interdependente, ne putem valorifica problemele ca tot atâtea ocazii de a ne mări CP.

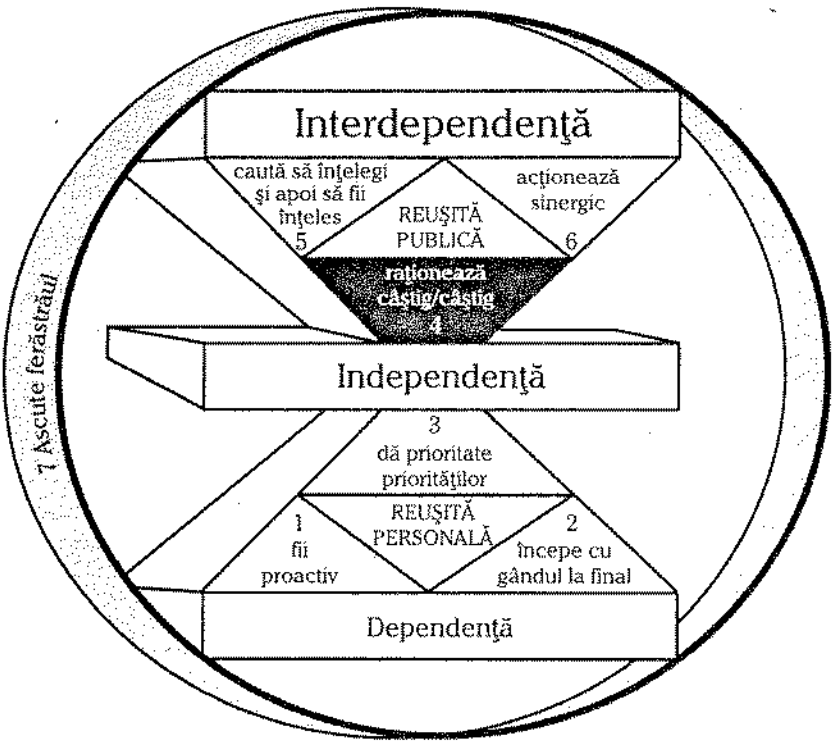
DEPRINDERILE INTERDEPENDENŢEI

Având în minte paradigma conturilor afective, suntem pregătiţi acum de a ne însuşi deprinderile "Reuşitei Publice", ale succesului în activităţile efectuate în comun. Aplicându-le, constatăm cum ele se conjugă şi creează o autentică interdependenţă. Mai constatăm încă un lucru, dar mai puţin îmbucurător, şi anume cât de adânc suntem structuraţi după alte tipare de gândire şi comportament.

La un nivel şi mai adânc, observăm că o conlucrare efectivă, în spiritul interdependenţei, nu poate fi realizată decât de personalităţi cu adevărat independente. În nici un caz această Reuşită Publică nu poate fi realizată prin tehnicile folosite curent, cele de genul "Negocieri CÂŞTIG/CÂŞTIG", "ascultare reflexivă" sau "rezolvări creative!" Toate se axează pe personalitatea de faţadă şi amputează baza vie a caracterului.

Să analizăm acum, rând pe rând, deprinderile Reuşitei Publice.

Deprinderea 4
A gândi câştig/câştig



Principiile conducerii interpersonale

Am încredinţat Regula de Aur memoriei noastre;
S-o încredinţăm acum vieţii.

EDWIN MARKHAM

Am fost solicitat cândva să lucrez la o companie a cărui preşedinte era foarte nefericit de lipsa de cooperare a personalului.

- Dificultatea noastră de bază, Stephen, e egoismul lor, îmi spuse.

- Pur şi simplu nu vor să coopereze. Ştiu sigur că dacă ar vrea, am putea produce infinit mai mult. Ce crezi, mă poţi ajuta? Ne-ar trebui un program despre relaţiile umane. Aşa s-ar rezolva situaţia.

- De fapt, care e rădăcina răului? Oamenii sau paradigma? am sugerat.

- Du-te şi convinge-te singur, replică el.

Aşa am făcut. Într-adevăr, pretutindeni am dat de egoism, de refuzul cooperării, de rezistenţă faţă de autoritate; iar comunicarea se făcea numai de pe poziţii defensive. La tot pasul remarcam cum retragerile de fonduri afective creaseră un climat de neîncredere.

Am insistat:

- Haide să privim lucrurile mai adânc! De fapt de ce oamenii dv. nu cooperează? Care ar fi avantajul necooperării?

- Nici unul, mă asigură preşedintele. S-ar alege cu toţii cu mult mai mult dacă ar coopera.

- Aşa să fie? am întrebat. Pe unul dintre pereţii biroului preşedintelui, după o perdea, era atârnată o hartă. Pe hartă nişte cai de curse aliniaţi pe o pistă. Peste capul fiecărui cal era lipită fotografia câte unuia dintre managerii întreprinderii. La capătul pistei se afla un afiş reprezentând insulele Bermude, o imagine idilică cu cer azuriu şi caiere de nori şi un cuplu romantic plimbându-se mână în mână pe nisipul alb al plajei.

O dată pe săptămână preşedintele îşi convoca oamenii şi le ţinea un discurs despre cooperare. "Haide să lucrăm umăr la umăr, vom

face mai mulți bani pe această cale..." Și apoi trăgea perdeaua și le arăta afișul. "Ei, care dintre voi câștigă excursia în Bermude?"

Era ca și cum ai îndemna o floare să crească în timp ce uzi o alta sau ca și cum ai spune: "Mitralierea nu încetează până când nu vă veți îndrepta!" El dorea ca oamenii lui să lucreze împreună într-un schimb activ de idei, beneficiind cu toții de acest efort comun. Dar cum? El întreținea un spirit de competiție: Succesul unui manager implică eșecul celorlalți.

Ca în multe alte împrejurări dificile ivite între oamenii de afaceri, în familie sau în alt tip de relații, greutățile pe care le întâmpina această companie erau rezultatul unei paradigme viciate. Președintele încerca să culeagă roadele cooperării printr-o paradigmă a competiției, și pentru că se dovedea inoperabilă, mi se adresase căutând o tehnică, un program, un antidot-fulger, care să-i facă pe oamenii lui mai cooperanți.

Dar cum să obții alt fruct fără să schimbi rădăcina? A prelucra mentalitățile și comportamentele era o treabă de pură suprafață. În consecință, ne-am concentrat pentru obținerea unor performanțe atât la nivel individual cât și colectiv pe cu totul alte căi, perfecționând sistemele de informație și de gratificație - măsuri ce-au întărit valoarea cooperării.

Fie că ești președinte ori îngrijitor, îndată ce faci pasul de la o atitudine independentă la una dictată de simțul interdependenței, intri într-un rol de conducere. Ești în stare de a influența. Iar deprinderea unei conducerii interpersonale eficiente provine dintr-o gândire de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG.

ȘASE PARADIGME ALE INTERACȚIUNILOR UMANE

CÂȘTIG/CÂȘTIG nu este o tehnică, este o filosofie a interrelațiilor umane. De fapt este una dintre cele șase paradigme. Celelalte sunt:

CÂȘTIG/CÂȘTIG	PIERDERE/PIERDERE
CÂȘTIG/PIERDERE	CÂȘTIG
PIERDERE/CÂȘTIG	CÂȘTIG/CÂȘTIG SAU NETRANZACȚIONARE

CÂȘTIG/CÂȘTIG este o stare în care inima și rațiunea, într-un perfect acord, urmăresc ca beneficiul, în cadrul oricărei interrelații umane, să fie mutual. CÂȘTIG/CÂȘTIG înseamă că înțelegerile și soluțiile adoptate sunt reciproc avantajoase, reciproc satisfăcătoare. În cazul unei soluții CÂȘTIG/CÂȘTIG, toate părțile interesate sunt mulțumite de deciziile luate și se simt angajate față de planul de acțiune. CÂȘTIG/CÂȘTIG privește viața ca pe o arenă de cooperare,

nu de competiţie. Cei mai mulţi gândesc în termeni dihotomici: puternic sau slab, tare sau moale, câştig ori pierdere - un mod de gândire fundamental greşit. E întemeiat pe putere şi poziţie, nu pe principii. CÂŞTIG/CÂŞTIG se bazează pe o paradigmă care afirmă că există destul pentru fiecare, că succesul unuia nu se realizează cu preţul insuccesului sau excluderea altcuiva.

CÂŞTIG/CÂŞTIG este credinţa într-o a Treia Alternativă: nu e nici punctul meu de vedere, nu e nici al dumitale: e un punct de vedere *mai bun*, superior.

Câştig/Pierdere

O alternativă la CÂŞTIG/CÂŞTIG este CÂŞTIG/PIERDERE, paradigma "cursei pentru Bermude". Deviza ei: "Dacă eu câştig, tu pierzi".

Stilul de conducere tip CÂŞTIG/PIERDERE este abordarea autoritară: "Eu fac ceea ce cred, tu n-ai s-o faci." Cei care îl adoptă se prevalează, pentru a-şi impune voinţa, de poziţia influentă, de putere, acreditări, avere sau ascendentul personal.

Cei mai mulţi dintre noi au fost crescuţi şi structuraţi din fragedă copilărie în mentalitatea CÂŞTIG/PIERDERE. Cea mai importantă şi activă forţă modelatoare e cea a familiei. Când un copil e comparat cu un altul - când răbdarea, înţelegerea sau iubirea părintească fluctuează în funcţie de aceste comparaţii - lucrurile se petrec în cadrul unei mentalităţi CÂŞTIG/PIERDERE. Ori de câte ori iubirea este condiţionată, ori de câte ori o persoană este pusă în situaţia de a "merita" această iubire, mesajul receptat este că ea nu are nici o valoare intrinsecă, nici nu poate fi iubită pentru ea însăşi: valoarea nu se află înlăuntrul ei, ci în afară. Ea există numai comparativ sau numai în cazul când se îndeplinesc anumite condiţii.

Şi ce se întâmplă într-o minte şi o inimă fragede, vulnerabile, cu totul dependente de sprijinul afectiv şi de confirmarea părinţilor, când iubirea nu li se dăruie decât condiţional? Copilul se formează şi se programează într-o mentalitate CÂŞTIG/PIERDERE. "Sunt mai bun decât fratele meu, părinţii mă iubesc mai mult pe mine."

Alt agent formativ de mare pondere este grupul de aceeaşi generaţie. Copiii au nevoie de a se simţi acceptaţi în primul rând de părinţi, apoi de cei de-o seamă cu ei, fie că sunt fraţi sau prieteni. Ştim cu toţii cât de cruzi pot fi aceşti "semeni". La ei acceptarea sau respingerea sunt totale, bazate pe aşteptările sau normele care i-au condiţionat - oferind un scenariu adiţional pentru o programare tip CÂŞTIG/PIERDERE.

Educaţia şcolară consolidează scenariul de tip CÂŞTIG/PIERDERE. "Curba normală de distribuţie" spune, în

esență, că ai primit un "A" pentru că altcineva a luat un "C". Valoarea individuală e interpretată comparativ. Nu se ia în considerație valoarea intrinsecă; toți sunt *definiți* conform unor criterii extrinseci.

- Ce bine îmi pare că ați venit la întrunirea noastră cu părinții! Ar trebui să fiți mândru de fiica dv. Caroline! E printre primii 10%.

- Ce bine îmi pare!

- Dar fiul dv. John stă prost!. E printre ultimii.

- Nu mai spuneți! Vai! Ce-i de făcut!

Ceea ce nu vă spune această informație de tip comparativ este faptul că Johnny ar putea să fi dat maximum din posibilitățile lui, în timp ce Caroline să nu fi investit decât jumătate din cele de care dispune. Însă calificativele nu se dau după criteriul potențialului individual sau a folosirii depline a capacităților disponibile. Se dau numai conform unor date comparative. Iar aceste calificative sunt purtătoarele unor valori sociale; ele deschid sau închid porțile carierelor. Procesul educațional e axat pe spiritul de competiție, nicidecum pe cel de cooperare. În plan practic, spiritul de cooperare e chiar considerat un fel de trișare.

Alt important factor programator este atletismul, mai ales pentru băieții din licee și colegii. Cresc cu convingerea că viața e un meci, un joc "de sumă zero", unde unii câștigă și alții pierd. În arena sportivă "a câștiga" înseamnă "a te bate".

Alt factor îl reprezintă legea. Trăim într-o societate dominată de litigii. Îndată ce ai un necaz, primul gând e să te adresezi justiției, să intentezi un proces, să "câștigi" pe seama altcuiva. Însă o mentalitate defensivă nu poate fi nici creativă, nici cooperantă.

Firește, societatea nu se poate lipsi de legislații, altminteri s-ar deteriora. Legea îi asigură supraviețuirea, dar nu poate crea un mecanism sinergic. În cel mai bun caz întreține soluții de compromis. Legea se întemeiază pe conceptul rivalității. Recent, s-a făcut simțită tendința de a încuraja magistrații și facultățile de Drept să dea precădere negocierii pașnice, tehnicii CÂȘTIG/CÂȘTIG și tribunalelor particulare - poate să nu fie o soluție ideală, însă reflectă o conștientizare crescândă a problemei.

E cert că în situații cu adevărat competitive și unde domină lipsa de încredere, gândirea CÂȘTIG/PIERDERE își are loeul. Dar viața în totalitatea ei nu este o competiție. Nu suntem nevoiți să trăim zi de zi în competiție cu soția noastră, cu copiii, cu colaboratorii, vecinii sau prietenii noștri. "Cine e câștigător în căsnicia dv.?" este o întrebare ridicolă. Dacă nu sunt amândoi câștigători, amândoi sunt în pierdere.

Viaţa în ansamblul ei nu este o realitate independentă - e o ţesătură complexă de interdependenţe. Multe din intenţiile dv., pentru a se concretiza, depind de cooperarea cu alţii. Iar mentalitatea CÂŞTIG/PIERDERE provoacă disfuncţii în această cooperare.

Pierdere/Câştig

Alţii sunt programaţi invers, şi anume după timpul PIERDERE/CÂŞTIG

"Eu pierd, tu câştigi"

"Dă-i înainte! Fă ce vrei cu mine!"

"Calcă peste mine! Aşa face toată lumea."

"Sunt un păgubos. Dintotdeauna."

"Sunt un pacifist. Fac orice ca să fie pace".

Mentalitatea PIERDERE/CÂŞTIG e mai negativă decât cea CÂŞTIG/PIERDERE - nu are nici criterii, nici cerinţe, nici aşteptări, nici un fel de viziune. Cei care gândesc în felul acesta sunt uşor de mulţumit şi uşor de calmat. A fi pe placul celorlalţi, a fi acceptaţi de ceilalţi iată singura lor sursă de putere. Se sfiesc să-şi manifeste sentimentele ori convingerile, se lasă uşor intimidaţi de personalităţi cu un ego puternic.

În sfera negocierilor, atitudinea PIERDERE/CÂŞTIG e considerată o capitulare – a ceda sau a renunţa. În stilul conducerii, înseamnă permisivitate sau indulgenţă. PIERDERE/CÂŞTIG e reprezentat de tipul "Băiat bun, de treabă", chiar dacă "băieţii buni bat din buze"...

Oamenii de tip CÂŞTIG/PIERDERE afecţionează pe cei de tip PIERDERE/CÂŞTIG - trăiesc doar pe seama lor! Le place slăbiciunea lor, o exploatează. E complementul forţei.

Fapt este că oamenii de tip PIERDERE/CÂŞTIG îşi refulează sentimentele. Şi sentimentele neexprimate nu mor niciodată: sunt îngropate de vii şi renasc mai târziu sub alte forme, mai urâte. Bolile psihosomatice, mai cu seamă cele ale sistemelor respirator, nervos şi circulator sunt adesea reîntruparea unor resentimente acumulate, ale unor dezamăgiri reprimate de mentalitatea PIERDERE/CÂŞTIG. Iau şi forma acceselor de furie, de instabilitate paroxistică, de cinism - tot atâtea emoţii refulate.

Persoanele care îşi refulează permanent sentimentele, fără a încerca să le remedieze printr-un transfer în planuri superioare, sfârşesc prin a se subestima, şi în consecinţă relaţiile lor cu ceilalţi se alterează.

Ambele atitudini, CÂŞTIG/PIERDERE şi PIERDERE/CÂŞTIG sunt poziţii slabe, generate de sentimentul insecurităţii interioare. Pe

termen scurt, stilul CÂȘTIG/PIERDERE poate da rezultate, deoarece se alimentează din talentele și forța, adesea considerabile, ale personalităților puternice. Stilul PIERDERE/CÂȘTIG se dovedește din capul locului anemic și haotic.

Mulți directori, manageri și părinți oscilează, ca un pendul, de la lipsa de considerație CÂȘTIG/PIERDERE la spiritul concesiv PIERDERE/CÂȘTIG. Când confuzia, lipsa de structură, de direcție, de așteptare și disciplină iau proporții insurmontabile, se reîntorc la stilul CÂȘTIG/PIERDERE. Până când sentimentul de culpă le subminează hotărârile și îi împinge înapoi spre PIERDERE/CÂȘTIG - și iarăși supărările și frustrările îi readuc în poziția CÂȘTIG/PIERDERE.

Pierdere/Pierdere

Când două persoane de tipul CÂȘTIG/PIERDERE, adică doi inși hotărâți, încăpățânați, egoiști, au, ca să zicem așa, "ceva de împărțit", rezultatul va fi poziția PIERDERE/PIERDERE. Amândoi se comportă revendicativ, vrând ori "Să capete înapoi", ori "Să fie chit", orbi la faptul că omorul înseamnă de fapt sinucidere, iar răzbunarea are două tăișuri.

Cunosc un caz de divorț în care soțul a fost constrâns, prin verdictul procesului, să vândă bunurile conjugale și să returneze soției jumătate din sumele rezultate. Conformându-se sentinței, a vândut un automobil în valoare de 10.000 dolari pentru suma de 50 dolari și i-a remis soției 25! Când ea a protestat și s-au făcut verificările necesare, s-a constatat că soțul procedase la fel cu toate bunurile comune, în mod sistematic.

Unii sunt atât de concentrați pe figura adversarului, atât de obsedați de comportamentul lui, încât singura lor dorință este de a-l păgubi, chiar dacă au și ei totul de pierdut. Atitudinea PIERDERE/PIERDERE are la bază filosofia conflictului, a adversității. E filosofia războiului.

PIERDERE/PIERDERE este și filosofia persoanelor cu totul dependente, lipsite de o direcție interioară, profund nefericite și care ar dori ca și ceilalți să se simtă la fel. "Dacă nimeni nu câștigă niciodată, înseamnă că a fi un păgubaș nu-i un lucru atât de grav..."

Câștig

Altă modalitate de abordare curent întâlnită este gândirea de tip CÂȘTIG. Cei care au această mentalitate nu vor neapărat ca ceilalți să piardă; lucrul e secundar, irelevant. Esențial este ca ei să-și atingă scopul, să obțină ceea ce urmăresc.

În absenţa rivalităţii şi a competiţiei, stilul CÂŞTIG este probabil abordarea cea mai comună în negocierile cotidiene. Persoana cu această mentalitate se gândeşte să-şi asigure propriile ei interese şi lasă în seama celorlalţi să şi le asigure pe ale lor.

Care este optica cea mai bună?

Se pune întrebarea care dintre aceste "filosofii" luate în discuţie - CÂŞTIG/CÂŞTIG, CÂŞTIG/PIERDERE şi CÂŞTIG - e cea mai eficace? Răspunsul este : "depinde". Dacă eşti în echipa câştigătoare la un meci de football, înseamnă că echipa cealaltă a pierdut. Dacă lucrezi într-un birou regional care se află la mare distanţă de alt birou regional şi relaţia dintre cele două birouri nu este funcţională, poţi alege să concurezi în stilul CÂŞTIG/PIERDERE pentru a stimula mersul afacerilor. În schimb, nu veţi opta pentru alternativa CÂŞTIG/PIERDERE - cum ar fi întrecerea de tipul "cursei pentru Bermude" - într-o companie sau o situaţie în care cooperarea între oameni sau grupuri e indispensabilă realizării unui succes maxim.

Dacă puneţi preţ pe o relaţie, iar miza nu este foarte importantă, puteţi opta pentru PIERDERE/CÂŞTIG în anumite împrejurări, pentru a pune cealaltă persoană în valoare. "Ce vreau eu nu e atât de important pe cât e relaţia mea cu tine. De data aceasta facem cum vrei tu." Mai puteţi opta pentru PIERDERE/CÂŞTIG când simţiţi că investiţiile de timp şi efort pentru a obţine un anumit câştig ar viola alte valori, superioare. Poate că nici nu merită efortul.

Sunt şi împrejurări în care aţi dori să aplicaţi stilul CÂŞTIG fără a da prea mare importanţă felului cum se oglindeşte în relaţia cu ceilalţi. De pildă, dacă viaţa copilului dv. este în pericol, interesul pentru ceilalţi şi pentru alte evenimente devine periferic. Numai valoarea acestei vieţi are o importanţă supremă.

Opţiunea optimă depinde deci de realităţile conjuncturale. Şi atunci se impune o lectură corectă a realităţii, şi nu aplicarea arbitrară a stilului CÂŞTIG/PIERDERE sau a altuia în orişice situaţie.

De fapt, aproape toate situaţiile fac parte dintr-o realitate interdependentă; şi soluţia CÂŞTIG/CÂŞTIG este într-adevăr singura alternativă viabilă dintre toate cinci.

Soluţia CÂŞTIG/PIERDERE se dovedeşte a nu fi viabilă. De ce? De pildă, cu toate că, aparent, am ieşit câştigător dintr-o confruntare cu tine, sentimentele, atitudinile tale faţă de mine, relaţia noastră în ansamblul ei au avut de suferit. Să presupunem că sunt furnizorul companiei dv. şi, în cursul unei negocieri reuşesc să-mi impun condiţiile. În cazul respectiv, am obţinut câştig de

cauză. Dar oare o să mai faceţi apel la mine şi altădată? Dacă nu, CÂŞTIGUL meu pe termen scurt se va fi dovedit o PIERDERE pe termen lung. Prin urmare, stilul CÂŞTIG/PIERDERE, în contextul interdependenţei, se arată a fi pe termen lung o soluţie PIERDERE/PIERDERE.

Dacă începem o afacere de pe poziţia PIERDERE/CÂŞTIG, dv. puteţi crede că, pentru moment, sunteţi avantajat. Dar care va fi atitudinea mea în cursul efectuării contractului? S-ar putea să nu fiu dispus a vă fi agreabil cu orice preţ. S-ar putea ca la viitoarele negocieri, să port cicatricele fostelor bătălii. Iar atitudinea mea faţă de dv. ar putea contamina şi pe alţi asociaţi ai mei. Iată, ne aflăm iarăşi în situaţia PIERDERE/PIERDERE. Reiese în mod limpede că în orişice context, stilul PIERDERE/PIERDERE îşi dovedeşte neviabilitatea.

Iar dacă nu urmăresc decât propriul meu CÂŞTIG, fără a ţine seama de punctul dv. de vedere, nu se creează baza necesară unei relaţii fructuoase.

Pe termen lung, dacă nu suntem amândoi în câştig, suntem amândoi în pierdere. De aceea alternativa CÂŞTIG/CÂŞTIG este singura valabilă în realitatea interdependenţei.

Am lucrat cândva cu un client, preşedinte al unui trust de magazine cu amănuntul, care mi-a spus: "Stephen, ideea asta cu soluţia CÂŞTIG/CÂŞTIG pare foarte bună, foarte frumoasă, dar să ştii că prea e idealistă! N-are ce căuta în lumea dură, realistă a afacerilor! Pretutindeni dai numai de stilul CÂŞTIG/PIERDERE, şi dacă nu intri în joc, s-a zis cu tine!"

- Bine, bine, i-am răspuns, atunci încearcă CÂŞTIG/PIERDERE cu clienţii tăi. Zici că-i mai realist?

- N-aş zice, îmi răspunse.

- De ce ?

- Îmi pierd clienţii.

- Atunci treci la PIERDERE/CÂŞTIG - renunţă la magazin. E realist?

- Nu, n-are sens.

Am cântărit rând pe rând toate alternativele, şi CÂŞTIG/CÂŞTIG s-a arătat a fi singura atitudine cu adevărat realistă.

- Cred că merge când e vorba de clienţi, - a admis - însă nu cu furnizorii.

- Dar tu eşti clientul furnizorului - am spus. De ce nu se aplică acelaşi principiu?

- Stai să-ţi spun ce s-a întâmplat de curând, când am negociat nişte contracte de arendă. Am pornit de pe poziţia CÂŞTIG/CÂŞTIG, am fost deschişi, rezonabili, concilianţi. Ei însă au luat-o drept un semn de slăbiciune, şi ne-au curăţat de bani!
- Dar de ce aţi optat pentru PIERDERE/CÂŞTIG? l-am întrebat.
- Nu, nu! Optasem pentru CÂŞTIG/CÂŞTIG.
- Parcă spuneai că v-au curăţat de bani.
- Chiar aşa.
- Cu alte cuvinte, aţi pierdut.
- Da.
- Şi ei au câştigat. Şi atunci cum se numeşte asta?

Când şi-a dat seama că ceea ce considerase a fi CÂŞTIG/CÂŞTIG fusese de fapt PIERDERE/CÂŞTIG, a fost şocat. Şi pe măsură ce examina impactul în timp a soluţiei PIERDERE/CÂŞTIG - sentimente refulate, valori călcate în picioare, resentimente acumulate subteran - am căzut de acord, în cele din urmă, că afacerea se soldase cu o pierdere efectivă pentru ambele părţi.

Dacă acest preşedinte ar fi avut o autentică atitudine CÂŞTIG/CÂŞTIG, ar fi prelungit tratativele, ar fi ascultat mai atent pe interlocutorii lui, şi şi-ar fi exprimat punctul de vedere cu mai mult curaj. Ar fi persistat în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG până ce ar fi ajuns la o soluţie mulţumitoare pentru ambele părţi. Şi această soluţie, cea de-a TREIA ALTERNATIVĂ, ar fi fost sinergică, ceva ce, probabil, nu le-ar fi dat prin minte nici unuia, nici altuia, de unul singur.

Câştig/Câştig sau Netranzacţionare

Dacă aceşti doi inşi ar fi adoptat o soluţie sinergică - convenabilă pentru amândoi - ar fi putut opta pentru o variantă superioară stilului CÂŞTIG/CÂŞTIG, şi anume CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACŢIONARE.

NETRANZACŢIONARE se referă, în esenţă, la cazul când, în lipsa unor soluţii mutual avantajoase, convenim de comun acord să nu încheiem afacerea. Nu s-au creat nici aşteptări, nici nu s-au stabilit condiţiile contractuale. Nu ne angajăm sau nu preluăm o afacere în comun, dat fiind că valorile şi obiectivele noastre sunt în mod evident divergente. E o reală uşurare să realizăm din capul locului această stare de fapt, şi nu mai târziu, când s-au creat aşteptări, şi ambele părţi sunt dezamăgite.

Optând mental pentru atitudinea de NETRANZACŢIONARE, vă veţi simţi mai liberi, deoarece nu mai e nevoie să manipulaţi, să vă impuneţi condiţiile, să forţaţi situaţia în direcţia intereselor dv.

Puteți fi deschis. Aveți disponibilitatea interioară de a încerca să înțelegeți resorturile mai adânci ale stilurilor de abordare.

Optând pentru NETRANZACȚIONARE, puteți spune cu toată sinceritatea: "Intenția mea este CÂȘTIG/CÂȘTIG. Vreau să câștig, și vreau ca și dv. să câștigați. Nu vreau să-mi impun condițiile în dauna dv., deoarece mai târziu neînțelegerile vor ieși la iveală și v-ați putea retrage. Pe de altă parte, nu cred să vă simțiți bine, impunându-vă condițiile dv. în defavoarea mea. N-ar fi mai bine să ne învoim în maniera CÂȘTIG/CÂȘTIG? Vreți să încercăm? Și dacă nu reușim, renunțăm amândoi de bună voie. E mai sănătos să nu încheiem afacerea decât să luăm o hotărâre neavantajoasă pentru nici o parte. Poate să cădem de acord altădată.

Câtva timp după ce își însușise conceptul CÂȘTIG/CÂȘTIG SAU NETRANZACȚIONARE, președintele unei mici companii de programe de calculatoare îmi relată următoarea experiență:

"Creasem un nou program pe care l-am vândut unei bănci particulare pe baza unui contract de cinci ani. Președintele băncii era entuziasmat de el, angajații lui mai puțin.

O lună mai târziu, președintele a fost înlocuit. Noul venit m-a căutat și mi-a spus: "Programele astea noi nu-mi convin. Au provocat o perturbare generală. Oamenii mei, cu toții, îmi repetă că nu le pot asimila și-mi dau seama că în momentul de față nu pot forța lucrurile".

Propria mea companie trecea prin serioase dificultăți financiare. Știam că eram îndreptățiți, din punct de vedere legal, să insistăm asupra condițiilor contractuale. Dar eram pătrunși de valoarea principiului CÂȘTIG/CÂȘTIG.

În consecință i-am răspuns: "Avem un contract. Banca dv. și-a asigurat produsele și serviciile noastre în vederea unei conversiuni de program. Am înțeles că această modificare vă nemulțumește. De aceea suntem dispuși să reziliem contractul, să vă restituim acontul, iar dacă în viitor veți avea nevoie de o soluție de programare, reveniți și contactați-ne".

Abandonam literalmente un contract de 84.000 dolari; un fel de sinucidere financiară! Aveam însă sentimentul că, în timp, dacă principiul își dovedea valabilitatea, lucrurile aveau să se întoarcă, aducând dividende.

Trei luni mai târziu, am fost convocat de noul președinte: "Avem de gând să facem niște schimbări în prelucrarea datelor", îmi spuse, "și aș dori să vă solicităm serviciile." Am semnat un contract de 240.000 dolari."

În cadrul realităţii interdependente, orice alternativă inferioară celei CÂŞTIG/CÂŞTIG este o soluţie "de mâna a doua", secundară, cu anumite ecouri într-o relaţie de durată. Costul acestor ecouri trebuie evaluate cu grijă. Dacă nu puteţi obţine un real CÂŞTIG/CÂŞTIG, e recomandabil să optaţi pentru NETRANZACŢIONARE.

În cadrul familial, principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACŢIONARE crează o minunată libertate afectivă. Dacă membrii unei familii nu se pot înţelege în alegerea unei videocasete care să-i intereseze pe toţi într-o seară, pot hotărî de comun acord să-şi aleagă altă formă de distracţie, pentru a evita ca unii să se distreze, iar ceilalţi să se plictisească.

Am o prietenă care luase obiceiul de a organiza mici concerte în familie. Cât timp copiii au fost mici, ea alegea muzica, improviza costumele, îi acompania la pian şi regiza spectacolele.

Crescând, gustul lor muzical s-a schimbat şi au început să-şi impună părerile în alegerea repertoriului şi costumelor. Nu s-au mai lăsat conduşi.

Prietena mea, având în urma ei ani de experienţă în acest domeniu, şi cum multe din aceste spectacole erau destinate unor cămine de bătrâni, considera că ideile sugerate de copii erau cu totul nepotrivite. În acelaşi timp îşi dădea seama că ei aveau nevoie de a se exprima şi de a participa la proiectarea spectacolului.

Aşadar a optat pentru tratative de genul CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACŢIONARE. Le-a explicat intenţia ei: ori cădeau de acord asupra unei soluţii acceptate de toţi, ori erau liberi să-şi aleagă altă cale de a-şi valorifica talentele. Rezultatul: fiecare a simţit că, în timp ce îşi elaborau o soluţie tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, erau liberi să-şi exprime sentimentele, fără să se nască frictiuni în cazul când nu se vor înţelege.

Abordarea de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG ORI NETRANZACŢIONARE se arată a fi cea mai realistă *la începutul* unei relaţii de afaceri. Pe termen lung ar putea fi o opţiune neviabilă, creând serioase dificultăţi, mai ales în familie sau în afacerile iniţiate pe baze amicale.

În efortul de a păstra relaţiile de prietenie, mulţi fac ani de zile în şir compromisuri, unele după altele, cu gândul la CÂŞTIG/PIERDERE ori PIERDERE/CÂŞTIG în timp ce discuţiile se poartă pe baza CÂŞTIG/CÂŞTIG. Aşa se nasc grave probleme, atât personale, cât şi pe planul afacerilor, mai cu seamă dacă competiţia operează pe principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG şi sinergie.

În absenţa eventualităţii NETRANZACŢIONARE, multe afaceri de genul acesta se deteriorează - fie că eşuează, fie că trebuie încredinţate unor manageri profesionişti. Experienţa a dovedit că e mai bine ca o afacere în cadrul familiei sau între prieteni să se pornească cu eventualitatea unei NETRANZACŢII pe parcurs, şi să fie stabilit un fel de acord vânzare/cumpărare, în aşa fel încât afacerea să prospere fără a periclita permanent calitatea relaţiei.

Fireşte că există relaţii unde principiul NETRANZACŢIONARE nu e viabil. Nu mi-aş abandona soţia sau copilul în favoarea unei NETRANZACŢIONĂRI (s-ar recomanda, la nevoie, un compromis, o formă de CÂŞTIG/CÂŞTIG.) Însă sunt multe cazuri unde tratativele se pot porni cu atitudine integrală CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACŢIONARE. Această atitudine dă o incredibilă libertate de acţiune.

Cinci dimensiuni ale principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG

Gândirea de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG decurge din deprinderea conducerii interpersonale. Presupune exercitarea fiecăruia dintre atributele strict umane - capacitatea de conştientizare, imaginaţia, conştiinţa morală şi voinţa autonomă - în relaţia noastră cu ceilalţi. Presupune învăţarea reciprocă, influenţă reciprocă, avantaje reciproce.

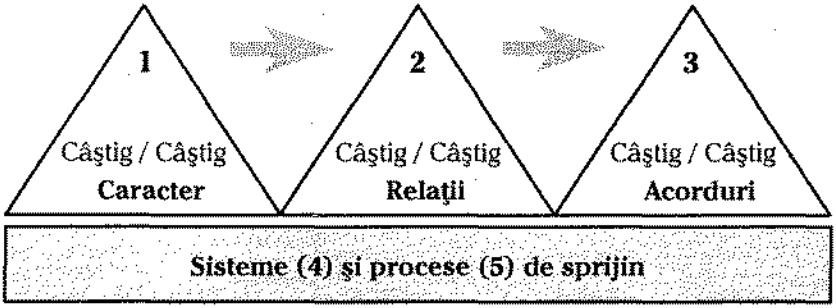
Instaurarea acestor beneficii mutuale cere mult curaj şi multă consideraţie, mai cu seamă când avem de a face cu persoane programate pregnant pe o atitudine tip CÂŞTIG/PIERDERE.

De aceea această deprindere implică principiile conducerii *interpersonale* şi, pentru a fi eficientă, necesită o viziune clară, iniţiativă proactivă precum şi siguranţa şi orientarea interioare, înţelegerea şi puterea de acţiune care decurg dintr-o conducere *personală* axată pe principii.

Principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG este fundamentul însuşi al succesului în toate aspectele relaţiilor interumane; cuprinde cinci dimensiuni interdependente ale vieţii. Pornind de la *caracter* se îndreaptă către *relaţionare*, din care decurg *acordurile*. Se dezvoltă într-o ambianţă în care *structura şi sistemele* se întemeiază pe CÂŞTIG/CÂŞTIG. Şi presupune o *procesualitate;* nu putem realiza obiective vizate prin CÂŞTIG/CÂŞTIG cu mijloace de tip CÂŞTIG/PIERDERE sau PIERDERE/CÂŞTIG!

Diagrama următoare indică relaţia celor cinci dimensiuni.

Să analizăm rând pe rând aceste dimensiuni.



Caracterul

Caracterul stă la temeiul atitudinii CÂŞTIG/CÂŞTIG; tot restul se edifică pe acest fundament. Trei trăsături esenţiale caracterizează paradigma CÂŞTIG/CÂŞTIG.

INTEGRITATEA. Am definit integritatea ca valoarea pe care ne-o acordăm nouă înşine. DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 ne ajută să cultivăm şi să ne menţinem integritatea. Pe măsură ce ne identificăm cu claritate valorile şi ne organizăm proactiv activităţile cotidiene pe această bază ne cultivăm capacitatea de conştientizare şi voinţa autonomă, respectându-ne promisiunile făcute şi angajamentele luate. Nu putem opta pentru stilul CÂŞTIG în viaţă, dacă nu ştim în adâncul nostru ce înseamnă pentru noi CÂŞTIGUL; adică ce anume se acordă cu valorile noastre cele mai intime. Dacă nu suntem capabili de a lua angajamente faţă de noi înşine şi faţă de alţii şi de a le respecta, ele sunt lipsite de sens. O ştim şi noi, o ştiu şi ceilalţi. Ei percep duplicitatea noastră şi adoptă poziţii defensive. NU se creează nici o bază de încredere, iar soluţia CÂŞTIG/CÂŞTIG devine o tehnică superficială şi ineficientă.

Integritatea este piatra de temelie a întregului edificiu.

MATURITATEA. Maturitatea este echilibrul între curaj şi consideraţie. O persoană este cu adevărat matură când îşi poate exprima sentimentele şi convingerile în mod curajos, ţinând seama în acelaşi timp de sentimentele şi convingerile altora - mai cu seamă când rezultatul este foarte important pentru toţi cei interesaţi.

Examinând testele psihologice folosite la angajare, la promovare şi calificare, veţi constata că ceea ce urmăresc este de fapt acest aspect al maturităţii. Fie că este denumită "echilibrul dintre tăria eului şi empatie", "echilibrul dintre încrederea în sine şi respectul faţă de alţii", "preocuparea pentru persoana umană şi pentru îndatorirea respectivă" - în limbaj analitic tranzacţional "Eu sunt okay, tu eşti okay", în limbaj managerial 9,1; 1,9; 5,5; 9,9 - calitatea urmărită este ceea ce eu am numit echilibrul dintre curaj şi consideraţie.

Respectul pentru această calitate este adânc întipărit în teoria interrelațiilor umane, a managementului și a conducerii. Este o profundă introiectare a echilibrului C/CP. În timp ce curajul urmărește obținerea "oului de aur", considerația urmărește menținerea pe termen lung a mulțumirii celor cointeresați. Datoria de bază a conducerii constă în a mări standardul și calitatea vieții tuturor participanților.

În majoritatea lor, oamenii gândesc în termeni dihotomici, ori/ori. Își închipuie că dacă ești amabil, nu poți fi și ferm. Însă atitudinea CÂȘTIG/CÂȘTIG este și amabilă și fermă. Este de două ori mai fermă decât CÂȘTIG/PIERDERE. A opta pentru CÂȘTIG/CÂȘTIG nu înseamnă a fi numai politicos - cere și mult curaj. Trebuie să fiți nu numai empatic, dar și încrezător. Nu numai sensibil și respectuos, dar și netemător. A realiza acest echilibru între curaj și respect înseamnă a fi cu adevărat matur, însușire de bază pentru a aplica cu succes prinicipiul CÂȘTIG/CÂȘTIG.

Dacă sunt curajos, dar lipsit de respect, cum voi gândi? Firește, în termeni CÂȘTIG/PIERDERE. Voi fi dur și egoist. Voi avea curajul convingerilor mele, dar nu voi lua prea în serios convingerile dv.

Pentru a-mi compensa lipsa de maturitate și de forță afectivă, m-aș putea prevala de poziția și puterea mea socială, de acreditări, de vârsta sau vechimea mea în profesiune, de relațiile mele.

Dacă pot fi respectuos, dar sunt lipsit de curaj, voi gândi PIERDERE/CÂȘTIG. Voi ține seama de convingerile și dorințele dv. fără a avea curajul de a mi le exprima și actualiza pe ale mele (vezi diagrama de la p. 205).

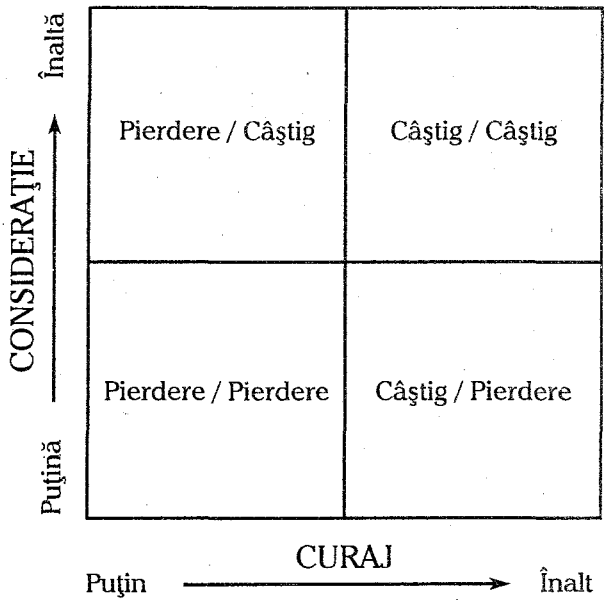
Curajul și considerația sunt esențiale în adoptarea atitudinii CÂȘTIG/CÂȘTIG. O reală maturitate se caracterizează prin echilibru. Dacă îl posed, sunt în stare să ascult, să înțeleg prin empatie, dar am și curajul de a mă confrunta.

MENTALITATEA ABUNDENȚEI. A treia trăsătură indispensabilă stilului CÂȘTIG/CÂȘTIG este Mentalitatea Abundenței, paradigma conform căreia "există îndeajuns pentru fiecare."

Sunt numeroși cei care poartă amprenta unei mentalități pe care eu o numesc Mentalitatea Restriștei. Perspectiva lor asupra vieții este că cineva nu poate obține ceva decât pe socoteala altcuiva. Mentalitatea Restriștei este paradigma jocului de sumă nulă[1].

---

[1] Jocul de sumă nulă, concept preluat din teoria jocurilor, descrie situația în care ceea ce câștigă unul (unii) dintre jucători este obligatoriu pierdut de celălalt (ceilalți) deci pierderile (cu -) și câștigurile (cu +) însumate vor da rezultat nul (n. red.).



Oamenii cu Mentalitatea Restriştei împart greu cu alţii recunoaşterea (meritul) şi creditul, puterea ori profitul - chiar cu acei care îi ajută în producţie. La fel de greu se pot bucura de succesul altora, chiar dacă aceştia sunt - uneori poate tocmai pentru că sunt - membrii propriei lor familii, prieteni sau colaboratori apropiaţi. Când alticineva are un succes mai deosebit sau se bucură de o recunoaştere specială, e ca şi cum li s-ar fi luat un drept ce li se cuvenea.

Chiar dacă îşi exprimă verbal bucuria faţă de succesul altora, pe dinăuntru sunt roşi de invidie. Simţul valorii lor personale există prin comparaţie, şi succesul altuia e interpretat ca propriul lor eşec: numai un anumit număr de studenţi poate beneficia de calificativul "A"; numai o singură persoană poate fi "numărul 1". A câştiga înseamnă "a bate"...

Nu rareori oamenii cu Mentalitatea Restriştei nutresc în secret speranţa ca celorlalţi să li se întâmple o nenorocire, un necaz - nu neapărat teribil, dar acceptabil, în aşa fel încât "să stea la locul lor". Compară întruna, în spiritul rivalităţii. Îşi investesc energiile acaparând obiecte, oameni, pentru a-şi întări sentimentul valorii personale.

Vor ca ceilalţi să fie aşa cum vor ei, propriile lor duplicate. Se înconjoară cu "yesmani" care să nu-i contrazică, oameni mai slabi ca ei.

Cei care au această mentalitate se încadrează greu sau deloc, în echipe bazate pe complementaritate. Diferenţele sunt interpretate ca semne de insubordonare şi neloialitate.

Pe de altă parte, Mentalitatea Abundenţei izvorăşte dintr-un profund sentiment al propriei valori şi siguranţe. E paradigma conform căreia e destul pentru toată lumea, după zicala "ce-i al tău e pus de-o parte". Rezultă în împărtăşirea prestigiului, a recunoaşterii, a profiturilor sau a hotărârilor de luat. Deschide calea spre noi posibilităţi, spre noi opţiuni, alternative şi creativitate.

Mentalitatea Abundenţei, îmbogăţită de bucuria personală, de mulţumirea şi sentimentul de împlinire ce decurg din DEPRINDERILE 1, 2 şi 3, se revarsă şi asupra celorlalţi, apreciindu-le unicitatea, orientarea lor interioară, natura lor proactivă. Recunoaşte posibilităţile nelimitate de creştere şi dezvoltare ale interrelaţiilor trăite proactiv, creând noi Terţe Alternative.

Reuşita Publică nu înseamnă o victorie asupra celorlalţi. Înseamnă succesul rezultat dintr-o conlucrare eficientă, care produce efecte reciproc avantajoase pentru toţi cei cointeresaţi. Reuşita Publică înseamnă a munci împreună, a comunica împreună, a efectua împreună lucrări pe care aceleaşi persoane nu le-ar putea efectua separat. Iar Reuşita Publică este o consecinţă a Mentalităţii Abundenţei.

Un caracter integru şi matur, înzestrat cu Mentalitatea Abundenţei, este de o autencitate care întrece cu mult orice fel de tehnică - sau absenţa ei - în interrelaţiile umane.

Pentru a-şi modela caracterul pe principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG, persoanele de stil CÂŞTIG/PIERDERE şi-ar putea găsi un ajutor asociindu-se cu un mentor având o autentică gândire de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG. Oamenii profund impregnaţi de atitudinea CÂŞTIG/PIERDERE sau de alte filosofii, care se asociază permanent cu alţii de aceeaşi orientare, nu au ocazia de a vedea şi experimenta filosofia CÂŞTIG/CÂŞTIG în acţiune. Le recomand să citească, de pildă, biografia lui Anwar Sadat *În căutarea identităţii* sau să vadă filme de genul *Care de foc,* tot atâtea modele ale principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Amintiţi-vă însă: dacă, dincolo de programările, de atitudinile şi comportamentele preluate, căutăm în adâncul nostru validitatea reală a principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG, dar şi a oricărui alt principiu corect, îl vom găsi în propria noastră viaţă.

Relaţii

Edificăm şi menţinem relaţii în stilul CÂŞTIG/CÂŞTIG pe temelia caracterului nostru. Încrederea, contul afectiv reprezintă esenţa acestui stil. Fără încredere nu putem face decât compromisuri; fără încredere nu dispunem de fiabilitatea necesară unei învăţări şi comunicări mutuale, nici a unei autentice creativităţi.

Însă, dacă avem un însemnat Cont în Banca Afectivităţii, credibilitatea noastră nu mai este o problemă: s-au făcut suficiente depuneri, iar eu ştiu la fel ca dv. că avem un profund respect unul faţă de celălalt. Ce ne interesează pe amândoi nu sunt nici personalităţile, nici poziţiile respective, ci rezultatele.

Încrederea reciprocă ne face să fim deschişi. Discutăm cu cărţile pe faţă. Chiar dacă vedem lucrurile diferit, ştiu că sunteţi dispus să ascultaţi cu atenţie şi respect, în timp ce vă descriu "femeia tânără", iar dv. ştiţi că vă voi acorda aceeaşi consideraţie când dv. veţi descrie "femeia bătrână"... Suntem amândoi dispuşi să înţelegem punctul de vedere al celuilalt şi să depunem eforturi în comun în vederea unei a Treia Alternative, soluţia sinergică, răspunsul optim, avantajos pentru amândoi.

O relaţie cu însemnate fonduri afective în bancă şi în care ambele părţi au optat pentru principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG este un punct de plecare ideal pentru o operare sinergică (DEPRINDEREA 6). Acest tip de relaţie nu scade nici realitatea, nici importanţa problematicii, nici nu elimină din start eventualele dificultăţi în perspectivă. În schimb, elimină energia cu semn negativ, ivită din deosebirile dintre personalităţi şi poziţii, şi creează o energie pozitivă, de cooperare şi creativitate, preocupată numai de înţelegerea cât mai completă a problemelor şi de rezolvarea lor într-un mod reciproc avantajos.

Dar ce se întâmplă când nu se operează o astfel de relaţie? Când trebuie elaborat un contract cu cineva care nu are nici cea mai vagă idee despre existenţa unei modalităţi CÂŞTIG/CÂŞTIG şi e profund marcat de spiritul CÂŞTIG/PIERDERE sau de altul?

A trata cu CÂŞTIG/PIERDERE este testul crucial al principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG. Oricum, stilul acesta este rareori uşor de impus, indiferent de împrejurări. Sunt la mijloc diferenţe fundamentale şi consecinţe incalculabile. Dar e mult mai uşor când ambele părţi adoptă conştient această modalitate de lucru şi când în relaţie există un Cont Afectiv important.

Când aveţi de a face cu o persoană care porneşte de la paradigma CÂŞTIG/PIERDERE, cheia rezidă în natura relaţiei. Concentraţi-vă pe CERCUL dv. DE INFLUENŢĂ. Printr-o atitudine de sinceră

amabilitate, de respect şi apreciere a interlocutorului şi al punctului lui de vedere faceţi depuneri în Contul Băncii Afectivităţii. Prelungiţi discuţiile. Ascultaţi cu atenţie, cu răbdare. Exprimaţi-vă părerea cu mult curaj. Nu fiţi un reactiv. Coborâţi adânc în interiorul dv. şi culegeţi tăria de caracter necesară unui demers proactiv. Şi insistaţi în sensul acesta până ce persoana respectivă începe să-şi dea seama că sunteţi sincer animat de dorinţa de a realiza un câştig efectiv pentru amândoi. Acest tip de comunicare reprezintă o uriaşă investiţie în Contul Afectiv.

Cu cât sunteţi mai puternic, cu cât caracterul dv. este mai autentic, proactivitatea dv. mai cultivată şi convingerea în superioritatea principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG mai adâncă, cu atât mai puternică va fi influenţa dv. asupra partenerului. Iată adevăratul test al conducerii în sfera interpersonală! Trece dincolo de nivelul *tranzacţional*, către un nivel *transformaţional* al conducerii; provoacă transformări atât în indivizii implicaţi, cât şi în relaţia însăşi.

Principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG poate fi verificat de toată lumea în viaţa cotidiană. De aceea veţi putea dovedi multor persoane că pot fi mai câştigate acceptând ideea că interesele voastre sunt convergente. Însă un număr de persoane - relativ mic - este atât de pătruns de mentalitatea CÂŞTIG/PIERDERE încât nici nu vrea să se gândească la alternativa CÂŞTIG/CÂŞTIG. De aceea nu uitaţi: există şi opţiunea NETRANZACŢIONARE. Sau, dacă e cazul, puteţi alege forma inferioară a principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG: compromisul.

Alt aspect important: nu toate deciziile trebuie luate în mod obligatoriu în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG, chiar în cazul existenţei unui considerabil Cont Afectiv. Iarăşi, cheia este calitatea relaţiei. De pildă, dacă dv. şi cu mine suntem asociaţi şi aţi venit la mine să-mi spuneţi: "Stephen, ştiu că decizia pe care am luat-o n-o să-ţi placă. N-am tip să-ţi argumentez, nici să-ţi trezesc interesul pentru ea. S-a ivit o posibilitate favorabilă pe care tu n-o s-o consideri bună. Dar accepţi s-o susţii?"

Dacă aveţi la mine un mare Cont în Banca Afectivităţii, fireşte că am s-o susţin. Voi spera că aţi avut dreptate şi că eu greşesc. Şi am să-mi dau tot concursul pentru a concretiza decizia luată de dv.

Dacă n-ar fi Contul Afectiv şi dacă aş fi o persoană de tip reactiv, nu v-aş sprijini efectiv. În faţă v-aş aproba, dar în spate aş fi lipsit de entuziasm. N-aş face efortul necesar ca lucrurile să meargă bine. Aş spune: "N-a ieşit pasienţa. Şi atunci ce vrei să fac?"

Dacă aş fi o personaă hiperactivă, aş putea torpila decizia dv., antrenându-i şi pe alţii să procedeze la fel. Sau m-aş putea preface,

oferindu-vă o "obedienţă maliţioasă" - adică aş face exact şi numai ceea ce îmi spuneţi să fac, neasumându-mi nici o responsabilitate.

În timpul celor cinci ani petrecuţi în Marea Britanie, am asistat de două ori la îngenucherea acestei ţări, când conducătorii în exerciţiu au respectat cu stricteţe, în mod maliţios, toate regulile şi procedurile aşternute pe hârtie.

"Litera" unui acord, a unui contract, a unei învoieli nu înseamnă mare lucru dacă nu are fundamentul spiritual al unui caracter şi unei relaţii. Prin urmare, pentru a putea aplica principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG trebuie să avem dorinţa sinceră de a face investiţiile necesare în relaţia respectivă.

Acorduri

Acordurile care decurg din relaţiile create definesc şi orientează modalitatea de lucru CÂŞTIG/CÂŞTIG. Uneori poartă numele de *acorduri de performanţă* sau *acorduri de parteneriat*, permutând paradigma interrelaţiilor proactive de pe verticală pe orizontală, de la supervizare la autosupervizare, de la luare de poziţii la parteneriat în obţinerea succesului.

Acordurile de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG acoperă un larg evantai de relaţii interdependente. Am luat în discuţie o aplicaţie importantă când am vorbit despre delegare în povestirea "Verde şi curat" din DEPRINDEREA 3. Cele cinci elemente enumerate acolo oferă structura de bază a acordurilor de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG între patroni şi angajaţi, între persoane independente doritoare de colaborare, între grupuri cooperând în vederea unui obiectiv comun, între companii şi furnizori - între oricine este interesat de o interrelaţionare pentru realizarea unui proiect. Ele creează o cale eficientă de clarificare şi organizare a aşteptărilor ce se nasc între persoanele implicate în orice fel de întreprindere.

În acordul CÂŞTIG/CÂŞTIG, sunt explicite următoarele cinci elemente:

Rezultatele dorite (şi nu metodele) fixează ce anume trebuie făcut şi când.

Liniile directoare specifică parametrii (principii, strategii etc) în cadrul cărora se vor obţine rezultatele.

Resursele identifică suportul uman, financiar, tehnic sau organizatoric disponibil pentru obţinerea rezultatelor scontate.

Administrarea responsabilităţilor (contabilizarea) stabileşte standardele executării şi data evaluărilor.

Consecințele specifică ce se va întâmpla în urma evaluărilor, în bine și rău, în mod firesc și logic.

Aceste cinci elemente dau acordurilor CÂȘTIG/CÂȘTIG o viață specială. Înțelegerea și învoiala, de la început clare și reciproce în acest domeniu, creează un standard, un etalon al succesului.

Controlul autoritar tradițional este o paradigmă de tip CÂȘTIG/PIERDERE. Este și rezultatul unui Cont Afectiv epuizat. Dacă nu există încredere sau o viziune comună asupra rezultatelor dorite, aveți tendința de a fi mereu de față, de a verifica necontenit, de a dirija. Neexistând un climat de încredere, vă simțiți dator de a manipula persoanele implicate.

Dacă Contul de încredere este mare, care va fi metoda dv.? Lăsați oamenii în voia lor. Deoarece ați încheiat de la început un acord CÂȘTIG/CÂȘTIG și ei cunosc cu exactitate natura așteptărilor, rolul dv. este de a fi o instanță de sprijin și de a primi rapoartele și dările de seamă.

E o atitudine mult mai nobilă a spiritului uman de a lăsa oamenii să se judece singuri, în loc de a-i judeca. Și într-o atmosferă de mare încredere, e și mult mai corect. În multe cazuri, oamenii simt mai bine starea lucrurilor decât reiese din evidențe. Discernământul e deseori mult mai aproape de realitate decât observația sau măsurătorile.

Calificarea în managementul CÂȘTIG/CÂȘTIG

Cu mulți ani în urmă am fost direct implicat într-un proiect de consultanță la o mare instituție bancară cu zeci de filiale. Doreau să evaluăm și să ameliorăm programul lor de pregătire managerială, căruia îi alocau un buget anual de 750.000 dolari. Programul prevedea selectarea unor absolvenți de colegiu și repartizarea lor pe o durată de câte două săptămâni în douăsprezece departamente deosebite, timp de șase luni de zile. În felul acesta își puteau face o idee generală despre mersul instituției. Petreceau câte două săptămâni în secțiile de împrumuturi comerciale, două săptămâni în cele de împrumuturi industriale, alte două la marketing, următoarele două în secțiile operative etc. La sfârșitul perioadei de șase luni erau repartizați ca asistenți manageriali la diversele filiale ale băncii.

Sarcina noastră era de a evalua perioada de șase luni de calificare. Am constatat chiar de la început că dificultatea majoră consta în obținerea unei definiții clare a rezultatelor scontate. Ca atare, am pus directorilor întrebarea-cheie: "Ce trebuie să fie în stare

să facă tinerii la încheierea programului?" Răspunsurile s-au dovedit a fi foarte vagi, deseori contradictorii.

Programul de calificare prevedea metode, nu rezultate. De aceea am propus introducerea unui program-pilot bazat pe altă paradigmă, intitulată INSTRUIRE CU COPARTICIPAREA CURSANŢILOR. Consta într-un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, cuprinzând identificarea unor obiective specifice şi criteriile de verificare ale realizării lor; apoi identificarea liniilor directoare, a resurselor, a administrării responsabilităţilor, a consecinţelor survenite după realizarea obiectivelor. În cazul de faţă, consecinţele constau în promovarea ca asistent managerial, retribuţia la participarea în procesul de calificare, şi creşterea însemnată a salariului.

A trebuit să insistăm foarte mult pentru a preciza obiectivele: "Ce doriţi să ştie în materie de contabilitate? Dar despre marketing? Dar despre împrumuturile proprietăţilor imobiliare?" Am întocmit liste după liste. În cele din urmă s-au stabilit peste o sută de obiective, pe care le-am simplificat, amănunţindu-le şi reducându-le la numărul de 39 obiective specifice comportamentale, însoţite de criteriile respective.

Cursanţii se simţeau foarte motivaţi de ocazia oferită şi de creşterea salariului – aveau deci tot interesul să îndeplinească condiţiile cerute într-un timp cât de scurt. Aveau mult de câştigat, dar şi banca era în câştig, deoarece avea să se mândrească cu informaţii referitoare la douăsprezece activităţi diferite.

Am explicat, aşadar, cursanţilor, deosebirea dintre o instruire dirijată de un sistem şi o instruire cu coparticiparea cursanţilor. Le-am spus, în esenţă: "Iată obiectivele, iată criteriile. Iată resursele, inclusiv posibilitatea de a învăţa unii de la ceilalţi. Apucaţi-vă de treabă! Îndată ce veţi îndeplini criteriile fixate, veţi fi promovaţi asistenţi manageriali."

Trei săptămâni şi jumătate mai târziu, pregătirea era încheiată. Schimbarea de paradigmă a calificării generase incredibile motivaţii şi o adevărată explozie de creativitate.

Aşa cum se întâmplă în cazul schimbărilor de paradigmă, am întâmpinat mari rezistenţe. Aproape toţi directorii s-au arătat neîncrezători. Când li s-a dovedit că toate criteriile fuseseră îndeplinite, au reacţionat în felul următor: "Cursanţii n-au experienţă. Le lipseşte maturizarea necesară pentru a dobândi acel tip de judecată pe care-l cerem noi asistenţilor manageriali de filiale."

Stând mai mult de vorbă cu ei, am înţeles că ceea ce spuneau de fapt suna aşa: "Noi a trebuit să muncim pe rupte; cum se face că

tipii ăștia scapă atât de ușor?" Bineînțeles că nu puteau spune lucrurilor pe nume! "N-au maturitatea necesară" era o formulă mult mai acceptabilă.

În plus, din motive lesne de înțeles (inclusiv bugetul de 750.000 dolari pentru un program de șase luni) serviciul de personal era total descumpănit.

Am răspuns: "De acord. Să căutăm și alte obiective, cu criteriile aferente. Dar păstrăm paradigma instruirii cu coparticiparea cursanților." Am elaborat încă opt obiective, fiind extrem de exigenți în definirea criteriilor; procedam în felul acesta pe de o parte pentru a-i asigura pe directori că oamenii vor fi pregătiți corespunzător funcției de asistenți manageri de filială, iar pe de alta pentru a continua aplicarea sistemului de coparticipare la programul de calificare. Asistând la unele sesiuni unde s-au dezbătut criteriile respective, mulți dintre directori au afirmat că, în cazul când cursanții s-ar dovedi în stare să satisfacă criterii atât de severe, vor fi mai bine pregătiți decât oricine ar fi urmat programul de șase luni.

Îi avertizasem pe tineri că vor avea de înfruntat o seamă de rezistențe. Le-am remis obiectivele și criteriile suplimentare, spunându-le: "După cum m-am așteptat, managementul cere să realizați câteva obiective adiționale, criteriile fiind mai severe decât cele anterioare. De data asta ne-am asigurat că vă vor primi ca asistenți manageriali de filială, dacă corespundeți acestor criterii."

S-au apucat de lucru în moduri de-a dreptul incredibile. S-au dus la directorii departamentali, în speță la contabilitate, și li s-au adresat, pe scurt, în felul următor: "Domnule, sunt un membru al noului program-pilot managerial, denumit *instruire cu coparticiparea cursanților*, și am înțeles că dv. ați contribuit la elaborarea obiectivelor și criteriilor. În acest departament trebuie să satisfac șase criterii. Trei dintre ele le pot rezolva cu ajutorul celor învățate la colegiu; unul l-am depistat într-o carte; al cincilea l-am învățat de la Tom, tânărul pe care l-ați inițiat săptămâna trecută. Îmi rămâne unul, și mă întreb dacă dv. sau altcineva din această secție mi-ați putea acorda câteva ceasuri pentru a-mi arăta cum să procedez." În felul acesta, timpul acordat unei secții s-a redus de la două săptămâni de zile la o jumătate de zi.

Acești cursanți au cooperat permanent, au recurs la un brainstorming colectiv și au realizat obiectivele suplimentare într-o săptămână și jumătate. Programul de șase luni a fost redus la cinci săptămâni, cu rezultate simțitor mai bune.

Acest mod de gândire poate fi aplicat în orice domeniu organizat al vieții, dacă oamenii au curajul de a-și cerceta paradigmele și de

a se concentra pe stilul CÂŞTIG/CÂŞTIG. De fiecare dată sunt uluit de rezultatele obţinute, atât în plan individual, cât şi organizaţional, când li se dă libertate de acţiune indivizilor cu simţul responsabilităţii, proactivi şi independenţi.

Contracte de prestaţii în stil CÂŞTIG/CÂŞTIG

A elabora contracte de prestaţie în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG implică mutaţii vitale de paradigmă. Căci toată atenţia se concentrează pe rezultate şi nu pe metodologie. Suntem, în general, tentaţi să urmărim modul de aplicare a diverselor metode. Folosim tipul de delegare "popândău" discutat în capitolul DEPRINDERII 3, managementul *metodelor* aşa cum l-am descris în episodul cu fotografierea fiului meu de către Sandra, când făcea sport nautic. Însă contractele de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG au în vedere *rezultatele*, şi nu *metodele de lucru*. Ele actualizează un imens potenţial uman individual, generează un dinamism sinergic, întărind progresiv capacitatea de a produce, în loc de a se concentra exclusiv pe producţie.

Administrarea responsabilităţilor în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG permite oamenilor să se evalueze pe ei înşişi. Jocurile de evaluare tradiţionale, cele practicate în mod curent, sunt jenante şi epuizante în plan emoţional. În stilul CÂŞTIG/CÂŞTIG oamenii se evaluează personal în funcţie de criterii elaborate în parte chiar de ei, chiar din start. Şi dacă premisele sunt corecte, oamenii se dovedesc capabili de a le aplica. În cadrul unui acord CÂŞTIG/CÂŞTIG de delegare, chiar un băieţel de 7 ani poate aprecia singur cât de bine întreţine o curte în condiţiile "verde şi curată".

Ori de câte ori la cursurile mele universitare am reuşit să-i fac pe studenţi să înţeleagă chiar de la început ce înseamnă abordarea unui acord în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG, am obţinut excelente rezultate. "Iată ce avem de gând să realizăm: aveţi aici cerinţele de bază pentru certificatele A, B sau C. Intenţia mea este de-a ajuta pe fiecare dintre voi să obţină un A. Acum luaţi şi analizaţi ceea ce am discutat. După ce veţi fi reflectat asupra intenţiilor noastre şi asupra unui eventual aport personal, veniţi cu propuneri. Apoi vom dezbate împreună ce şi cum, ca să ajungem la un acord privind certificatul pe care-l doriţi şi mijloacele de a-l obţine."

Peter Drucker, filosof managerial şi consilier, recomandă redactarea unei "scrisori a managerului", care să fixeze elementele esenţiale ale contractelor de prestaţie pentru manageri şi angajaţii lor. Ca urmare a discutării amănunţite a aşteptărilor, liniilor directoare şi resurselor disponibile - pentru a stabili dacă sunt

adaptate obiectivelor organizației respective - angajatul adresează o scrisoare managerului, în care face un rezumat al discuției, și indică data viitorului plan de prestație sau a revizuirii celor discutate.

Elaborarea unui astfel de contract de prestație tip CÂȘTIG/CÂȘTIG reprezintă activitatea centrală a managementului. Stabilirea contractului permite angajaților de a deveni proprii lor manageri în cadrul acestui contract. Atunci rolul managerului se reduce la cel al mașinii care fixează viteza la o cursă de automobile. Pornește cursa și apoi se retrage. De atunci încolo îi revine doar funcția de a înlătura pierderile de carburant. Când patronul devine primul asistent al subordonaților săi, își extinde considerabil sfera de control. Numeroase instanțe administrative pot fi eliminate precum și cheltuielile aferente. În loc de a urmări activitatea a șase sau opt persoane, un astfel de manager poate controla 20, 30, 50 și chiar mai multe.

În contractele de prestație de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG, consecințele apar ca niște rezultate firești și logice ale prestațiilor, și nu ca recompense sau penalizări administrate arbitrar de către cadrele responsabile.

În fapt, distingem patru feluri de consecințe (recompense sau penalizări), pe care managerii sau părinții le pot administra: cele în plan financiar, în plan psihologic, al oportunităților și responsabilității.

CONSECINȚELE FINANCIARE cuprind venitul, investițiile opționale, alocațiile sau penalizările.

CONSECINȚELE PSIHOLOGICE sunt recunoașterea, aprecierea, respectul, fiabilitatea - sau pierderea lor. În afara cazului când prestatorii sunt stâmtorați, compensațiile psihologice sunt, în general, mai motivante decât cele financiare.

OPORTUNITĂȚILE desemnează calificarea, perfecționarea, gratificațiile și alte beneficii.

RESPONSABILITATEA se referă la libertatea de acțiune și autoritate, fiecare din ele putând fi extinsă sau diminuată. Contractele tip CÂȘTIG/CÂȘTIG specifică consecințele într-unul sau mai multe dintre aceste domenii, și persoanele implicate le cunosc de la început. Ca atare nu e loc pentru subterfugii. Totul e clar de la început.

În afara acestor consecințe logice, personale, e tot atât de important de a preciza consecințele firești la nivelul organizației, de pildă ce se va întâmpla dacă se întârzie la serviciu, dacă se refuză cooperarea, dacă nu se încheie în bune condiții contractele de prestație tip CÂȘTIG/CÂȘTIG cu subordonații, dacă nu se fixează

responsabilităţile lor privitoare la rezultatele scontate, dacă nu sunt încurajate profesionalizarea şi cariera lor.

Când fiica mea a împlinit 16 ani, am încheiat cu ea un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG privind folosirea automobilului familiei. Am convenit să respecte legile ţării şi să păstreze maşina curată şi bine întreţinută. Am convenit să n-o folosească decât în scopuri legitime, şi ori de câte ori se ivea ocazia şi aveam nevoie, să conducă ea maşina pentru mama ei şi pentru mine. Am mai convenit ca ea să se achite benevol de toate celelalte, îndatoriri, fără să i se mai atragă atenţia. Asta era partea noastră de câştig.

Ne-am mai înţeles ca eu să furnizez resursele - automobilul, combustibilul, asigurarea. Şi că ne vom întâlni săptămânal, de preferinţă duminica după amiază, pentru a evalua în ce măsură ea respecta învoiala noastră. Consecinţele erau clare. Atâta timp cât îndeplinea condiţiile cerute, putea folosi maşina. În caz contrar, pierdea acest privilegiu până la dovada contrară.

Acest acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG stabilea cu precizie aşteptările ambelor părţi. Ea era în câştig - putea folosi maşina - ,iar pentru Sandra şi mine era un câştig cert. De acum înainte îşi putea rezolva singură transporturile, chiar şi unele de-ale noastre. Nu mai aveam grija curăţirii şi întreţinerii maşinii. Era inclusă şi asumarea unei responsabilităţi, adică nu urma s-o controlez nici să-i dictez vreo metodă. Integritatea ei, conştientizarea şi puterea ei de discernământ, alături de Contul nostru Afectiv o îndrumau infinit mai bine. Nu se mai creau tensiuni, nici grija de a-i supraveghea mişcările, nici nevoia de a administra pe loc pedepse sau recompense, dacă nu se comporta după voinţa noastră. Încheiasem un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, care ne eliberase pe toţi.

Aceste acorduri dau o extraordinară libertate - de gândire, de mişcare. Însă fiind produsele unei tehnici izolate, nu pot rezista. Chiar dacă sunt stabilite din start, nu pot fi menţinute decât datorită integrităţii personale şi a relaţiilor bazate pe încredere.

Un autentic acord CÂŞTIG/CÂŞTIG este produsul unei paradigme a caracterului şi calităţii relaţiei din care izvorăşte. În acest context, defineşte şi dirijează interrelaţia pentru care a fost creat.

Sisteme

Contractul CÂŞTIG/CÂŞTIG nu poate supravieţui într-o organizaţie decât dacă e susţinut de sistemele ei. Dacă negociaţi după tiparul CÂŞTIG/CÂŞTIG şi premiaţi după tiparul CÂŞTIG/PIERDERE, programul dv. este destinat eşecului. În plan practic obţineţi nu atât

ceea ce doriți, ci ceea ce recompensați. Dacă doriți să vă realizați țelurile și să actualizați valorile crezului dv., trebuie să adaptați sistemul de recompense acestor țeluri și valori. Dacă adaptarea nu este sistematică, una spuneți și alta faceți. Veți fi în situația managerului de adineaori, care negocia în termeni de cooperare și practica competiția, instituind un concurs "Cursă spre Bermude"!

Am profesat ani de-a rândul într-o mare organizație de bunuri imobiliare în Middle West. Primul meu contract cu această firmă a fost o mare reuniune comercială în care 800 de asociați comerciali s-au adunat pentru programul anual de premieri. A fost o întrunire stimulantă ce se vroia și veselă, agrementată cu formații muzicale de liceeni, cu multă agitație și foarte mult zgomot.

Din cei 800 prezenți, circa 40 au fost premiați pentru performanțe de vârf, în genul "Cele mai multe vânzări", "Volumul cel mai mare", "Cele mai mari comisioane meritate" și "Cele mai multe liste". Prezentarea premiilor s-a făcut într-o furtună de ovații și aplauze entuziaste. Fără îndoială, aceste 40 de persoane *câștigaseră*; se făcea însă simțit sentimentul subteran că 760 oameni *pierduseră*.

Am început îndată munca noastră educațională și organizatorică, în vederea adaptării sistemelor și structurilor organizației la paradigma CÂȘTIG/CÂȘTIG. Pornind de la nivelul zero, am îndemnat personalul să elaboreze genul de sisteme apte de a motiva pe fiecare ins în parte. I-am încurajat să coopereze și să conlucreze pentru ca un număr cât mai mare dintre ei să atingă rezultatele dorite conform acordurilor de prestații croite pe măsura fiecăruia.

La următoarea reuniune, un an mai târziu, s-au prezentat peste 1000 de asociați comerciali, din care aproape 800 au fost premiați. S-au dat și câteva premii individuale acordate pe criterii comparative, însă toate celelalte erau destinate persoanelor cu prestații selectate de ele precum și grupurilor ce realizaseră obiective de echipă. N-a mai fost nevoie de formații muzicale pentru a mima o fanfară și a crea o atmosferă de entuziasm artificial. Se trezise spontan un interes și un entuziasm firești - toți se bucurau de bucuria tuturor, iar echipele de asociați comerciali au avut și premii colective, printre care o excursie cu întreg serviciul.

Lucru remarcabil: aproape toți cei 800 de premiați ai anului aceluia au produs ca volum și profit per persoană tot atât cât cei 40 din anul precedent laolaltă. Spiritul CÂȘTIG/CÂȘTIG crescuse substanțial numărul "ouălor de aur", hrănind în același timp și "găina", eliberând imense energii și talente omenești. Sinergia rezultată a uimit pe toți cei implicați.

Competiţia îşi are locul ei pe piaţă, sau în comparaţie cu realizările anului precedent - poate chiar în comparaţie cu alt serviciu sau individ neimplicat într-o relaţie de interdependenţă, sau unde cooperarea nu este necesară. Însă cooperarea la locul de muncă este tot atât de importantă pentru o întreprindere liberă pe cât e competiţia pe piaţă, deoarece spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG nu poate supravieţui într-o ambianţă de competiţie şi concurenţă.

Pentru ca modelul CÂŞTIG/CÂŞTIG să devină operant, trebuie să fie sprijinit de sisteme: sistemul de calificare, sistemul de planificare, cel de comunicare, sistemul bugetar, sistemul informaţional, sistemul de compensări - toate trebuie să se alinieze în rând cu principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Am fost invitat pentru consultanţă la o altă companie, care dorea pentru personalul său un program de formaţie în domeniul interrelaţiilor umane. Presupunerea tacită era că dificultăţile se datorau salariaţilor.

Preşedintele îmi spuse: " Duceţi-vă în orice magazin de-al nostru şi vedeţi cum veţi fi tratat. Nu ştiu altceva decât să primească comenzi. Nu ştiu să se apropie de client. Nu cunosc produsul, n-au nici cunoştinţele necesare, dar nici priceperea în materie de vânzare, pentru a îmbina cererea cu oferta."

M-am perindat de la un magazin la altul. Avea dreptate. Dar asta nu răspundea întrebării care mi se ivise în minte: cărui fapt se datora această atitudine?

"Vedeţi," spuse preşedintele, "tocmai asta este problema. Avem şefi de secţii exemplari. Le-am spus ce au de făcut: vânzări în proporţie de 2/3, şi 1/3 management. Rezultatul? Au cea mai mare cotă de vânzări. Ceea ce dorim şi aşteptăm de la dv. e un program de perfecţionare pentru vânzători."

Am ciulit urechile: "Aş dori mai multe date."

Asta nu i-a plăcut. De fapt "ştia" care era problema, dar ţinea la programul de perfecţionare. Nu m-am lăsat convins, am insistat şi în două zile adevăratele cauze au fost puse în lumină. Datorită definiţiei îndatoririi lor şi a sistemului de compensaţii, managerii "smântâneau". Stăteau cu registrul de încasări în faţă şi, în timpii morţi, smântâneau afacerile. Trebuie ştiut că în comerţul cu amănuntul, jumătate din timp se consumă într-un ritm frenetic, şi cealaltă jumătate cu încetinitorul. Aşa că managerii repartizau toate treburile dezagreabile - inventarele, munca în depozit, curăţenia - vânzătorilor, iar ei stăteau îndărătul registrelor şi smântâneau. Nu era de mirare că toţi şefii de secţie erau primii la vânzări!

Am modificat un singur sistem, cel al compensațiilor, și dificultățile au dispărut peste noapte. Am elaborat un sistem prin care managerii nu luau bani decât dacă vânzătorii făceau încasări. Am suprapus obiectivele și necesitățile managerilor cu cele ale vânzătorilor. Și dintr-o dată n-a mai fost nevoie de nici un curs de ameliorare a relațiilor interpersonale! Cheia era elaborarea unui sistem de recompense de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG.

Altădată lucram cu un manager la o companie care se ocupa cu evaluarea precisă a prestațiilor. Se simțea frustrat de nota estimativă dată unui anumit manager. "Merita un trei", îmi spuse, "dar a trebuit să-i dau un "unu" (notă care permite promovarea).

- De ce i-ați dat un unu? am întrebat.

- Obține rezultatele cerute, a replicat.

- Și atunci de ce credeți că merită un trei?

- Pentru felul în care le obține! Își neglijează oamenii, îi desconsideră. E un încurcă-lume.

- Atunci aș opina că nu-l preocupă decât producția - P. Și pentru asta e și recompensat. Dar ce-ar fi să stați de vorbă cu el? Poate că l-ați face să înțeleagă importanța capacității de producție - CP?

Îmi spuse că făcuse această încercare, dar fără succes.

- Atunci v-aș propune să încheiați cu el un acord tip CÂȘTIG/CÂȘTIG, în care să conveniți că 2/3 din compensație să provină din P. - rezultate - și cealaltă treime din CP - felul cum îl percep ceilalți, cum e văzut ca șef de echipă și conducător. Ce credeți?

- Cred că l-ar pune pe gânduri, replică managerul.

Mult prea des problema rezidă în sistem, și nu în personal. Dacă introduceți oameni competenți într-un sistem defectuos, obțineți rezultate proaste. Dacă vreți să crească florile, trebuie să le udați.

Pe măsură ce oamenii învață să gândească în spiritul CÂȘTIG/CÂȘTIG, devin capabili de a elabora sisteme care să-l instaureze și să-l întărească. Pot transforma situații de concurență sterilă în situații de cooperare, și-și pot mări considerabil eficiența prelucrând atât P cât și CP.

În lumea afacerilor, directorii își pot adapta sistemele în vederea creării unor echipe de înaltă productivitate care să conlucreze, concurând standardele străine de performanță. În învățământ, cadrele profesorale pot stabili sisteme de promovare bazate pe performanțe individuale conform unor criterii convenite în comun, pot încuraja studenții de a coopera cu folos, învățând împreună. În familie, părinții pot muta accentul de pe o atitudine de competiție pe

una de cooperare. Iau un exemplu la îndemână: la jocul de popice, de pildă, se poate fixa un scor familial şi utiliza ca stimulent pentru depăşirea scorului din partida anterioară. Pot stabili responsabilităţi casnice prin învoieli de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, care elimină cicălirea continuă şi permite părinţilor să-şi vadă liniştit de treburile lor.

Un prieten mi-a povestit odată o conversaţie surprinsă între doi copii: "Dacă mama nu ne trezeşte la timp, " spunea unul, "iarăşi întârziem la şcoală!" Exemplu grăitor penru problemele care apar când familia nu se organizează pe bază de responsabilităţi în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Acest tip de acord face individul răspunzător de îndeplinirea unor rezultate specificate, punându-i la dispoziţie linii directoare clare şi resursele disponibile. Pune persoana în situaţia de a răspunde de prestaţie şi de a-şi evalua rezultatele şi asigură consecinţele ca un efect natural al prestaţiei. Iar sistemele bazate pe principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG creează ambianţa prielnică pentru sprijinirea şi consolidarea contractelor de prestaţie CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Metode

Este exclus să realizezi obiective de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG folosind mijloace de tip CÂŞTIG/PIERDERE sau PIERDERE/CÂŞTIG. Nu poţi spune pur şi simplu: "Trebuie să gândeşti la modul CÂŞTIG/CÂŞTIG, fie că vrei, fie că nu vrei. "Aşa că întrebarea care se pune este cum, pe ce cale se poate ajunge la o soluţie de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Roger Fischer şi William Ury, doi profesori de Drept la Harvard, au adus o interesantă contribuţie la problematica negocierilor, făcând o distincţie între ceea ce au numit abordarea "principală", în contrast cu abordarea "poziţională" într-o lucrare intitulată *Getting to Yes*. Cu toate că nu folosesc denumirea CÂŞTIG/CÂŞTIG, spiritul, filosofia implicită a acestei lucrări este conformă abordării de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Ei sugerează că esenţa unei negocieri principiale constă în separarea persoanelor de problemă, în punerea accentului pe profit şi nu pe poziţie, în imaginarea unor opţiuni de beneficii reciproce, insistând în favoarea unor criterii obiective - un standard sau principiu extern acceptabil pentru ambele părţi.

Din propria mea experienţă cu o mare diversitate de oameni şi organizaţii în căutarea unor soluţii de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, le-aş propune următorul demers în patru etape:

În primul rând, priviți problema dintr-un alt punct de vedere.

Căutați să înțelegeți mai întâi și să exprimați nevoile și preocupările celeilalte părți la fel de bine, dacă nu chiar mai bine decât ar putea-o face ea.

În al doilea rând, identificați rezultatele și preocupările (nu pozițiile) implicate.

În al treilea rând, determinați rezultatele care ar constitui o soluție pe deplin acceptabilă.

În al patrulea rând, căutați noi posibile opțiuni în vederea obținerii acelor rezultate.

DEPRINDERILE 5 și 6 tratează în mod direct două elemente ale acestui demers și le vom analiza în următoarele două capitole.

Cu acest prilej, îngăduiți-mi să vă atrag atenția asupra intimei conexiuni dintre demersul de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG și esența însăși a acestui acord. Soluțiile de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG nu pot fi aplicate decât prin demersuri de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG - scopul e unul și același cu mijloacele. Principiul CÂȘTIG/CÂȘTIG nu este o tehnică personală. Este o paradigmă globală a interrelațiilor umane. Se caracterizează prin integritate, maturitate și MENTALITATEA ABUNDENȚEI. Se desfășoară pe terenul unei mari încrederi mutuale. Se concretizează în acorduri care clarifică și organizează atât așteptările, cât și realizările. Înflorește în cadrul unor sisteme care îl sprijină. Și e realizat printr-un demers pe care îl vom examina în DEPRINDERILE 5 și 6.

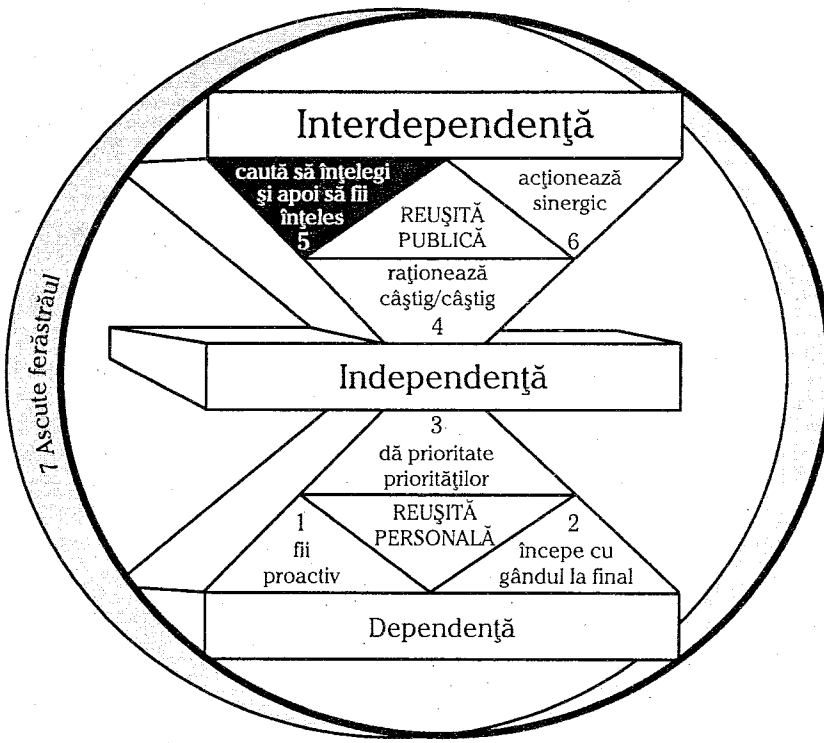
SUGESTII DE APLICARE

1. Imaginați-vă o situație posibilă în care veți încerca să negociați o soluție sau să încheiați un contract. Angajați-vă să procedați menținând un echilibru între curaj și considerație.
2. Faceți o listă a impedimentelor care vă rețin de a aplica mai des paradigma CÂȘTIG/CÂȘTIG. Căutați să determinați ce trebuie făcut în Cercul dv. de Influență pentru a le elimina.
3. Alegeți o relație specifică în care ați dori să încheiați un acord de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG. Încercați să vă transpuneți în locul unei alte persoane și notați în mod explicit cum credeți că ar privi soluția. Faceți apoi o listă, din perspectiva dv., a rezultatelor care ar reprezenta cealaltă persoană înăuntrul Cercului dv. de Influență, dacă e dispusă să dialogheze în vederea unei înțelegeri parțiale și unei soluții reciproc avantajoase.

4. Identificaţi trei relaţii-cheie în viaţa dv. Examinaţi fiecare CONT din BANCA AFECTIVITĂŢII şi evaluaţi-l. Notaţi-vă în amănunt modalităţile de a face depuneri în fiecare cont.
5. Reflectaţi asupra propriului dv. scenariu. Este de tip CÂŞTIG/PIERDERE? Cum acţionează asupra relaţiilor dv. cu ceilalţi? Puteţi identifica sursa principală a acestui scenariu? Stabiliţi dacă vă serveşte sau nu în viaţa cotidiană.
6. Încercaţi să găsiţi un model de gândire CÂŞTIG/CÂŞTIG care, chiar în situaţii grele, caută cu adevărat avantaje reciproce. Hotărâţi-vă să studiaţi persoana care întruchipează acest model şi să-i urmaţi exemplul.

Deprinderea 5

Căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi numai apoi să fiţi înţeleşi



Principiile unei comunicări empatice

Inima îşi are raţiunile ei pe care raţiunea nu le cunoaşte.

PASCAL

Să presupunem că aveţi necazuri de vedere şi vă hotărâţi să consultaţi un oculist. După ce vă ascultă câteva minute, îşi scoate ochelarii şi vi-i dă.

- Puneţi-i, vă spune. Port aceşti ochelari de zece ani şi mi-au fost de un real folos. Mai am o pereche de rezervă, aşa că-i puteţi păstra pe aceştia.

Îi puneţi, dar vai! vedeţi şi mai prost.

- E groaznic! exclamaţi. Nu mai văd nimic!

- Cum aşa? întreabă. Mie îmi vin perfect. Mai încercaţi.

- Încerc, insist eu. Nu văd decât în ceaţă.

- Cum se poate! Ceva nu este în regulă cu dv. Gândiţi în mod pozitiv!

- De acord. În modul cel mai pozitiv nu văd absolut nimic.

- Amice, sunteţi de-a dreptul nerecunoscător! îmi reproşează. După tot ce am făcut pentru dv.!

Mai sunt oare şanse să apelaţi vreodată la acest oculist? N-aş crede. Cum poţi avea încredere în cineva care nu pune un diagnostic înainte de a face o prescripţie?

Dar noi? Oare de câte ori punem un diagnostic înainte de a "prescrie", în relaţiile noastre?

- Haide, drăguţa mea, spune-mi ce-i cu tine? Ştiu că nu-i uşor, dar am să încerc să te înţeleg.

- Nu ştiu, mămico...Ai să zici că-i o prostie.

- Nici gând! Poţi să-mi spui tot. Ştii cât de mult ţin la tine, fetiţa mea! Nu mă gândesc decât cum să-ţi fie ţie mai bine! Care-i necazul?

- ... Nu ştiu... zău nu ştiu!

- Haide, haide! Spune ce se întâmplă!

- Mămico, ca să spun drept, nu mai vreau să merg la şcoală.

- Cum? vei întreba, neîncrezătoare. Ce vrei să spui? Adică, cum nu mai vrei? După toate sacrificiile pe care le-am făcut pentru tine? Pentru a-ți da o educație? Învățătura e temelia viitorului tău, nu-ți dai seama? Dacă ți-ai da mai multă silință, ca sora ta mai mare, ai avea note bune, și ți-ar plăcea școala. De câte ori nu ți-am spus să te hotărăști odată și odată! Ai minte, ai tot ce-ți trebuie, dar nu-ți dai nici o silință! Fă și tu un efort! Gândește și tu mai pozitiv!

Pauză.

- Vorbește! Spune-mi ce simți!

Avem mereu tendința de a ne pripi, de a "aranja" lucrurile, dând sfaturi. Prea rar dăm dovadă de răbdare pentru a pune un diagnostic, pentru a înțelege situația în profunzime.

Dacă ar fi să rezum într-o singură frază singurul principiu realmente important pe care l-am învățat în domeniul relațiilor interpersonale, ar suna cam așa:" Încearcă mai întâi să înțelegi, apoi să fii înțeles." Acest principiu este cheia oricărei comunicări interpersonale eficiente.

CARACTER ȘI COMUNICARE

În clipa de față citiți o carte scrisă de mine. A citi și a scrie sunt amândouă forme de comunicare. La fel vorbirea și ascultarea. De fapt, acestea sunt cele patru modalități ale comunicării. Gândiți-vă la ceasurile pe care le petreceți făcând cel puțin unul dintre aceste lucruri. A le face bine este hotărâtor pentru eficiența dv.

A comunica - cea mai importantă aptitudine în viață! Cele mai multe ore de trezie le petrecem comunicând. Dar gândiți-vă puțin: ați învățat ani de zile să citiți, să scrieți, să vorbiți. Dar de ascultat, ați învățat? Ce calificare, ce educație ați primit, care să vă facă apți de a asculta cu adevărat, de a înțelege altă ființă umană dinăuntrul cadrului ei de referință?

Puțini sunt cei care au beneficiat de o educație a ascultatului. Și dacă o au, ea a fost făcută folosind tehnici ale Eticii Personalității, care sunt rupte de baza caracterului, care nu dau importanță interrelațiilor - ambele fiind elemente vitale pentru a înțelege cu adevărat o altă persoană.

Dacă doriți să intrați în relație cu mine, să mă influențați - pe mine, pe soția dv., pe copilul dv., pe un vecin, pe patronul dv., pe colaboratorul sau prietenul dv., trebuie întâi să mă înțelegeți. Și asta nu se poate întâmpla folosind numai o anumită strategie. Îndată ce simt că recurgeți la o tehnică, vă simt duplicitatea, simt intenția dv. de manipulare. Mă întreb îndată de ce procedați așa,

care vă sunt motivele. Nu mă simt în siguranţă, nu mă pot deschide faţă de dv.

Adevărata cheie a influenţei constă în exemplul viu al dv., în felul cum vă comportaţi. Exemplul pe care-l oferiţi decurge în mod firesc din caracterul dv., din personalitatea dv. reală - nu din ceea ce spun alţii despre dv., nici din impresia pe care doriţi s-o faceţi. Se relevă în felul în care vă percep.

Caracterul dv. radiază în permanenţă - comunică. De aici desprind, în timp, în mod instinctiv dacă vă pot acorda sau nu încrederea mea.

Dacă sunteţi când cald, când rece, când caustic, când amabil şi, dacă înainte de toate viaţa dv. particulară nu se potriveşte cu viaţa dv. publică, îmi va veni foarte greu să fiu deschis faţă de dv. Şi atunci, oricât aş fi de doritor, oricâtă nevoie aş avea de influenţa şi afecţiunea dv., nu mă simt în siguranţă pentru a-mi împărtăşi părerile, a-mi destăinui trăirile şi sentimentele intime. Căci cine ştie ce s-ar putea întâmpla?

Însă până ce nu mă deschid faţă de dv., până nu mă înţelegeţi pe mine, situaţia mea şi sentimentele mele - în ce au ele mai personal, mai singular - nu veţi şti cum să mă sfătuiţi, cum să mă îndrumaţi. Ce spuneţi e bine şi frumos, dar nu mă priveşte pe mine.

Puteţi afirma că ţineţi la mine, că mă apreciaţi. Vreau să cred că-i aşa, o vreau chiar cu disperare. Dar cum mă puteţi aprecia, dacă nici măcar nu mă înţelegeţi? Îmi oferiţi cuvinte - cu atât mă aleg. Dar nu mă pot încrede în cuvinte!

Prea sunt supărat, prea necăjit, prea cu garda închisă - poate mă simt vinovat, poate mi-e teamă - ca să pot fi influenţat, cu toate că înlăuntrul meu am nevoie de ceea ce mi-aţi putea spune.

Dacă nu vă lăsaţi influenţat de ce am eu mai personal, mai unic, nu pot fi influenţat de sfaturile dv.

Prin urmare, dacă doriţi să vă însuşiţi cu succes comunicarea interpersonală, nu vă puteţi mulţumi numai cu o tehnică. Trebuie să vă cultivaţi aptitudinea unei ascultări empatice, întemeiate pe un caracter care să inspire încredere, să trezească dorinţa în celălalt de a se deschide. Mai trebuie să faceţi şi un CONT în BANCA AFECTIVĂ; el vă va permite un schimb de la suflet la suflet.

ASCULTAREA EMPATICĂ

"Încercaţi mai întâi să înţelegeţi" implică o profundă mutaţie paradigmatică. Suntem înclinaţi în mod firesc să vrem inversul: noi

să fim înțeleși mai întâi! Mulți nici nu ascultă cu intenția de a înțelege; ascultă cu intenția de a replica. Ori vorbesc, ori se pregătesc să vorbească. Trec totul prin filtrul propriei lor paradigme, își citesc autobiografia în viața celorlalți.

"Oh! Știu exact ceea ce simți!"

"Am trecut prin aceeași încercare. Cunosc situația. Stai să-ți spun cum a fost."

Proiectează mereu scenariul vieții lor în conduita celorlalți. Prescriu proprii lor ochelari tuturor celor cu care vin în contact.

Dacă am vreo neînțelegere cu cineva - un fiu, o fiică, o soție, un angajat - atitudinea lor s-ar putea exprima prin cuvintele: "Persoana asta pur și simplu nu înțelege despre ce e vorba!"

Un tată mi-a mărturisit cândva:

- Nu mă pot înțelege cu fiul meu. Nu vrea să asculte ce-i spun.

- Dă-mi voie să repet ce mi-ai spus chiar acum, am replicat. Nu te înțelegi cu fiul pentru că nu vrea să asculte ce îi spui?

- Da, chiar așa.

- Dă-mi voie să încerc încă o dată, i-am spus. Nu te înțelegi cu fiul pentru că *el* nu vrea să asculte ce îi spui *dumneata?*

- Da, asta am spus, replică, impacientat.

- Credeam că dacă vrei să înțelegi pe cineva, *dumneata* trebuie să-l asculți, i-am sugerat.

- Ah! exclamă. - Urmă o lungă pauză. Ah! repetă, pe măsură ce i se lumina mintea. Ah, da! Dar... dar eu îl înțeleg! Știu prin ce trece. La vremea lui am trecut și eu prin toate astea. Cred că ceea ce nu înțeleg e de ce nu vrea să asculte ce îi spun!

Omul nu avea nici cea mai vagă idee despre ce se petrecea în mintea băiatului lui. Privea în mintea sa și credea că vede in ea lumea întreagă, inclusiv pe băiatul său!

Același lucru se întâmplă cu majoritatea dintre noi. Ne simțim mereu perfect îndreptățiți de a gândi cum gândim, nu cunoaștem decât propria noastră biografie. Vrem să fim înțeleși. Conversațiile noastre devin niște monologuri colective. Nu înțelegem niciodată cu adevărat ce se întâmplă înăuntrul altei ființe umane.

Când vorbește altcineva, "ascultăm" de obicei pe unul dintre aceste patru nivele:

- putem pur și simplu *ignora* interlocutorul, neascultându-l de fapt.

- putem să ne *prefacem* că-l ascultăm. "Da, da. Hm. Așa, așa."

- putem asculta *selectiv*, auzind doar fragmentar ce se spune. O facem deseori ascultând ciripitul neîntrerupt al copilului preșcolar.

- putem asculta *cu atenţie*, concentrându-ne energia pe cuvintele rostite.

Sunt foarte puţini cei care practică cel de-al cincilea nivel, forma cea mai elevată a ascultării, *ascultarea empatică*.

Când vorbesc de un ascultat empatic, nu mă refer la tehnici precum "ascultatul activ" sau "reflexiv" care presupun, de fapt, imitarea a ceea spune interlocutorul. Acest mod de ascultare e bazat pe un artificiu exterior, rupt de baza caracterială şi de o autentică relaţionare. E deseori perceput ca o insultă de cei "ascultaţi" în felul acesta. Este o modalitate esenţial "autobiografică". Dacă folosiţi asemenea tehnici, e drept că nu vă proiectaţi propriu-zis autobiografia în dialogul respectiv, însă motivul pentru care ascultaţi este autobiografic. Ascultaţi cu abilitate, ascultaţi "reflexiv", dar intenţia dv. este de a replica, de a dirija, de a manipula.

Când vorbesc de ascultare empatică, vreau să definesc un mod de a asculta *cu intenţia de a înţelege*. Vreau să spun: *mai întâi* a asculta, pentru *a înţelege* cu adevărat. E o paradigmă cu totul diferită.

Ascultarea empatică (de la EMPATIE sau INTROPATIE) pătrunde înăuntrul cadrului de referinţă al interlocutorului. Priviţi într-însul, priviţi lumea aşa cum o vede el, îi înţelegeţi paradigma, înţelegeţi ce simte.

Empatia nu este unul şi acelaşi lucru cu simpatia. Simpatia poate fi definită ca un fel de învoială, un fel de judecată. Uneori se întâmplă să fie singurul răspuns, singura emoţie adecvată. Însă mulţi oameni se hrănesc de-a dreptul din simpatie şi devin dependenţi. În esenţă, ascultarea empatică nu implică o atitudine aprobatoare din partea dv.; înseamnă o înţelegere cât mai deplină, cât mai profundă la nivel intelectual şi afectiv a interlocutorului dv.

Ascultarea empatică presupune mult mai mult decât a înregistra, a reflecta sau chiar a înţelege cuvintele rostite. Experţii în comunicare susţin că, în realitate, numai 10 procente din comunicarea noastră se face prin intermediul cuvintelor. Alte 30 de procente sunt reprezentate de sunete şi 60 de procente de limbajul corporal. Când ascultaţi empatic, ascultaţi cu urechile dv., dar - fapt foarte important - ascultaţi şi cu ochii şi cu inima. Ascultaţi percepând sentimente, semnificaţii. Ascultaţi limbajul comportamental. Vă folosiţi şi emisfera dreaptă, şi cea stângă. Percepeţi, simţiţi, intuiţi.

Cu cât e mai intensă, cu atât ascultarea empatică vă poate oferi date mai corecte. În loc să vă proiectaţi propria biografie, prin care să interpretaţi gândurile, sentimentele şi mobilurile unei persoane,

tratați cu realitatea ei interioară, cu mintea și cu sufletul ei. Ascultați, pentru că vreți să înțelegeți. Doriți să primiți mesaje din însăși intimitatea unui suflet omenesc.

Mai mult, ascultarea empatică este cheia pentru a face depuneri în Contul Afectiv - deoarece depunerea nu-și dobândește sensul decât cu o condiție: să nu fie percepută ca atare de cealaltă persoană. Oricât v-ați strădui să faceți o investiție afectivă, ea se preface într-o retragere din cont dacă persoana respectivă percepe eforturile dv. ca fiind manipulative, interesate, intimidante sau condescendente - deoarece în mod evident nu-i înțelegeți nevoile profunde.

Ascultarea empatică reprezintă în sine o enormă depunere în Contul Afectiv. Are un intens efect terapeutic și vindecător, oferind interlocutorului "ozon psihologic."

Dacă aerul din încăperea în care vă aflați acum ar fi brusc absorbit, ce s-ar întâmpla cu lectura acestei cărți? V-ar pieri tot interesul pentru ea; v-ar interesa un singur lucru: să obțineți aer. Supraviețuirea ar fi unica dv. motivație.

Dar îndată ce-l aveți, aerul nu vă mai motivează. Iată una dintre cele mai importante revelații în domeniul motivațiilor umane: *nevoile satisfăcute nu motivează*. Numai cele nesatisfăcute motivează. După supraviețuirea fizică, nevoia cea mai imperioasă a ființei umane este supraviețuirea psihologică - a fi înțeles, a se putea afirma, a fi confirmat, a fi apreciat.

Ascultând pe cineva cu empatie, îi oferiți aer psihologic. După ce a fost satisfăcută această nevoie vitală, puteți trece la rezolvarea problemei, la influențarea ei.

Această nevoie de aer psihologic este un element hotărâtor în comunicare, indiferent de domeniul vieții.

Predam cândva acest concept într-un seminar la Chicago, și i-am solicitat pe participanți să practice ascultarea empatică în cursul acelei seri. A doua zi dimineața unul dintre ei veni la mine, trepidând de veștile pe care vroia să mi le dea.

- Să vă spun ce s-a întâmplat ieri seară. Încercam să inchei o mare afacere în domeniul imobiliar în timpul șederii mele aici, la Chicago. Am avut câteva întrevederi cu directorii, cu consilierii lor juridici și cu un alt agent imobiliar recent convocat, care venea cu o propunere alternativă.

După toate aparențele, eram pe cale să ratez afacerea. Lucrasem în vederea acestei tranzacții vreo șase luni de zile și, la modul cel mai concret, jucasem totul pe o carte. M-am panicat. Am făcut tot

ce-am ştiut, am forţat toate stopurile, am recurs la toate tehnicile de vânzare posibile. În final, am mai făcut o ultimă încercare: "N-am putea amâna această decizie pentru mai târziu?" Dar încordarea era atât de mare, eram cu toţii atât de scârbiţi de prelungile discuţii, încât era clar că urmau să pună punct întrunirii.

Aşa că mi-am spus: "De ce să nu încerc să pun în practică ce am învăţat azi? Să încerc să înţeleg mai întâi şi numai după aceea să fiu înţeles. Ce-am avut şi ce-am pierdut."

I-am spus agentului: "Daţi-mi voie să mă conving că v-am înţeles bine poziţia şi ce anume din recomandările mele vă neliniştişte. Îndată ce socotiţi că v-am înţeles, vom examina dacă propunerea mea e relevantă ori nu."

Am încercat sincer să mă pun în locul lui, să-i formulez necesităţile şi temerile - şi iată, a început să fie deschis.

Cu cât era mai vădit că-i pricepeam mai bine îngrijorările, şi le formulam, enumerându-i şi rezultatele previzibile, cu atât se arăta mai deschis.

În sfârşit, pe la mijlocul întrevederii, s-a ridicat în picioare, s-a dus la telefon, a ridicat receptorul şi şi-a chemat soţia. În aşteptarea legăturii, punându-şi palma peste receptor, îmi spuse: "Facem târgul".

– Eram complet năucit, - repeta omul meu. Nu mi-am revenit nici la ora asta.

Făcuse apreciabile depuneri în Contul Afectiv, oferindu-i interlocutorului aer psihologic. Când e pusă în cauză - ceilalţi factori fiind relativ egali - dinamica umană se dovedeşte nespus mai importantă decât dimensiunile tehnice ale tranzacţiei.

E drept că a încerca mai întâi să înţelegi, să pui un diagnostic înainte de a prescrie, e un lucru greu. E mult mai uşor, pentru moment, să dai cuiva o pereche de ochelari care ţi s-au potrivit în ultimii ani.

Însă pe o perioadă mai lungă, atât producţia cât şi capacitatea de producţie sunt afectate. Nu poţi realiza o producţie în cadre de interdependenţă pornind de la o înţelegere incorectă a premiselor partenerilor tăi. Şi nu poate fi obţinută CP interpersonală - adică un considerabil Cont Afectiv în Bancă - dacă cei cu care tratezi se simt neînţeleşi.

Dar ascultarea empatică comportă şi riscuri. Trebuie să fii foarte sigur de tine pentru a asculta cu o profundă participare, deoarece te expui la rândul tău unor influenţe. Devii vulnerabil. Iată paradoxul: pentru a exercita o influenţă, trebuie să te laşi influenţat. Asta înseamnă a înţelege cu adevărat.

De aceea DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 sunt indispensabile. Ele asigură un nucleu de stabilitate interioară, centrul principiilor, din care vulnerabilitatea, mai periferică, poate fi sprijinită cu calm şi tărie.

PUNEŢI DIAGNOSTICUL ÎNAINTE DE A PRESCRIE

Este un prinicipiu valid care se manifestă în toate aspectele vieţii. E marca adevăraţilor profesionişti. E decisiv pentru un optician, decisiv pentru un medic. Cum aţi putea avea încredere în prescripţiile unui medic, dacă nu aveţi încredere în diagnosticul lui?

Când fetiţa noastră Jenny avea două luni, s-a simţit rău într-o sâmbătă, ziua în care un meci de football acaparase întreg interesul comunităţii noastre. Era un meci important - adunase circa 60.000 de spectatori. Sandra şi cu mine am fi dorit să asistăm şi noi, dar n-o puteam lăsa singură pe micuţa Jenny. Eram îngrijoraţi văzând că are scaune repetate şi vomită întruna.

Doctorul era plecat la meci. Nu era medicul nostru curent, dar era de serviciu. Când starea copilei s-a înrăutăţit, ne-am dat seama că trebuia consultat un medic.

Sandra a telefonat la stadion să-l anunţe. Era tocmai într-un moment critic al meciului, şi i-a citit o anumită contrarietate în glas. "Da?" a întrebat, grăbit. "Ce e?"

- Doamna Covey e la telefon, domnule doctor. E vorba de fetiţa noastră Jenny.

- Ce are? întreabă.

Sandra i-a descris simptomele şi el spuse: "Okay. Am să transmit o prescripţie. Care e farmacia dv.?"

Când a pus jos receptorul, Sandra şi-a dat seama că, în graba ei, nu îi comunicase toate datele - însă îi dăduse informaţiile strict necesare.

- Crezi că a înţeles că Jenny e un copil nou născut? am întrebat-o.

- Sigur că da, replică Sandra.

- Dar nu e medicul casei. N-a avut niciodată de-a face cu ea.

- Nu, nu, sunt sigură că ştie.

- Vrei să-i dai poţiunea înainte de a fi sigură că ştie?

Sandra a tăcut. Apoi a spus: "Şi ce zici să facem?"

- Cheamă-l încă o dată.

- Cheamă-l tu, mă rugă Sandra.

Zis şi făcut. A fost deranjat încă o dată.

- Domnule doctor, i-am spus, când aţi făcut acea ordonanţă, v-aţi dat seama că Jenny are abia două luni?

- Nu! exclamă. Nu mi-am dat seama. Aţi făcut foarte bine că m-aţi chemat din nou. Am să modific îndată reţeta.

Dacă n-aveţi încredere în diagnostic, n-o să aveţi nici în prescripţii.

Principiul se adevereşte şi în cazul comerţului. Un comerciant va avea succes dacă începe prin a înţelege cerinţele, preocupările şi situaţia clientului. Comerciantul amator vinde produse; profesionistul vinde soluţii de natură să satisfacă necesităţile şi neajunsurile eventuale ale clientelei. E o abordare radical deosebită. Profesionistul învaţă să pună diagnoza, învaţă să înţeleagă. Mai învaţă să creeze punţi între necesităţile oamenilor şi produsele şi serviciile sale. Are şi o conduită integră: "Cutare produs - sau cutare serviciu - nu este ceea ce aveţi dv. nevoie" va spune dacă este cazul.

Diagnosticarea înaintea prescripţiei este o lege fundamentală în cadrul dreptului. Avocatul profesionist începe prin a colecta fapte, prin a înţelege situaţia, legile şi precedentele înainte de a pregăti cazul. Un bun avocat îşi punctează liniile directoare ale pledoariei părţii adverse înaine de a le concepe pe ale sale.

Legea se adevereşte în aceeaşi măsură la proiectarea produselor. Vă puteţi închipui pe cineva dintr-o firmă zicând: "Există cereri pentru produse destinate păsărilor. Să trecem la proiectarea produselor!" Cu alte cuvinte, se omit cu totul motivaţiile şi obiceiurile cumpărătorilor. În felul acesta nu se pot obţine nici un fel de rezultate.

Un bun inginer va căuta să înţeleagă care sunt forţele aplicate şi tensiunile în joc înainte de a proiecta un pod. Un bun profesor, înainte de a începe predarea, va lua în considerare nivelul clasei. Un bun student va încerca să înţeleagă materia studiată înainte de a trece la aplicări. Un bun părinte va încerca să-şi înţeleagă copiii înainte de a-i evalua ori judeca. Şi cheia unei judecăţi corecte este o înţelegere prealabilă. Dacă începeţi prin a judeca, nu veţi putea niciodată înţelege pe deplin.

A căuta să înţelegi mai întâi este un principiu în toate domeniile vieţii. Un principiu generic, un numitor comun - însă se afirmă deosebit de intens în sfera relaţiilor interpersonale.

PATRU RĂSPUNSURI AUTOBIOGRAFICE

Deoarece ascultăm în mod curent într-o manieră "autobiografică", suntem tentaţi de a răspunde în patru feluri:

- *evaluăm:* suntem sau nu de acord;

- *examinăm:* punem întrebări din perspectiva noastră subiectivă;
- *sfătuim:* dăm sfaturi, pornind de la propria noastră experienţă;
- *interpretăm:* căutăm să ne reprezentăm oamenii, să ne explicăm mobilele lor, comportamentul lor, bazându-ne pe propriile noastre motivaţii şi comportamente.

Acestea sunt tipurile de răspunsuri pe care le dăm spontan, în mod firesc. Suntem adânc pătrunşi de aceste modele; le şi întâlnim la fiecare pas în jurul nostru. Dar ce influenţă au oare asupra capacităţii noastre de înţelegere?

Dacă încerc să comunic cu fiul meu, cum s-ar putea deschide faţă de mine, când eu încep prin a cântări tot ce spune mai înainte de a-i lăsa timpul să explice? Îi dau eu oare aerul psihologic de care are nevoie?

Şi cum se simte când încep să-l examinez? A examina înseamnă a pune zeci de întrebări. E o conduită "autobiografică" - inchizitivă, invadatoare, acaparatoare. E şi logică - iar limbajul logic e atât de diferit de cel al sentimentelor şi emoţiilor! Poţi să pui zeci de întrebări pe zi şi să nu afli ce e cu adevărat important în viaţa celuilalt. Întrebările cu care părinţii îşi hărţuiesc permanent copiii reprezintă unul din motivele care îi ţine departe de ei.

-Ei, cum mai merg treburile, băiete?

-Bine.

- Ce s-a mai întâmplat între timp?
- Nimic.
- Dar la şcoală? Ceva deosebit?
- Nu prea.
- Ce-ai de gând pentru week-end?
- Nu ştiu.

Nu-l poţi opri să stea ceasuri întregi agăţat de telefon, vorbind cu prietenii lui, iar ţie să-ţi ofere doar răspunsuri mono - sau bisilabice! Casa ta e un motel unde doarme şi mănâncă, dar nu ţi se destăinuie, nu se deschide niciodată.

Cinstit vorbind, de ce ar face-o? Ori de câte ori îşi dezvăluie un loc sensibil, calci pe el ca un pahiderm, copleşindu-l cu sfaturi de tip autobiografic şi cu "nu ţi-am spus eu că..."

Suntem atât de subjugaţi de acest fel de răspunsuri,încât o facem într-un mod cu totul inconştient. În cadrul seminarelor ţinute de-a lungul şi de-a latul ţării, am explicat acest concept la sute şi mii de oameni şi de fiecare dată i-a luat prin surprindere. S-au arătat profund şocaţi când, invitându-i să mimeze situaţii de ascultare empatică, şi-au auzit pentru prima dată, conştientizându-le răspunsurile lor stereotipe. Pe măsură ce învaţă să-şi

controleze felul obişnuit de a răspunde, şi să asculte cu empatie, constată spectaculoase rezultate obţinute în calitatea comunicării. Şi pentru mulţi dintre ei, " a încerca mai întâi să înţelegi" devine cea mai incitantă, mai direct aplicabilă dintre CELE 7 DEPRINDERI.

Să vedem cum ar putea arăta un dialog tipic dintre un tată şi un fiu adolescent. Urmăriţi cuvintele tatălui în lumina celor patru răspunsuri diferite de care ne-am ocupat până acum.

- Tăticule, asta e! Şcoala-i pentru fraieri!
- Ce s-a întâmplat, băiete? *(examinare)*
- E inutilă! Îmi pierd timpul!
- Stai aşa niţel, băiete! N-ai cum să vezi încă la ce e bună. Aşa simţeam şi eu la vârsta ta. Mi-aduc aminte cum anumite materii mi se păreau curată pierdere de timp! Şi totuşi, mai târziu, tocmai ele s-au dovedit cele mai utile pentru mine. Nu renunţa. Mai aşteaptă, să vezi. *(sfat)*
- I-am dat deja 10 ani din viaţa mea! Poţi să-mi spui în ce "x plus y" mă poate ajuta ca mecanic auto?
- Mecanic auto?... Glumeşti! Nu-i aşa? *(examinare)*
- Nu. Nici vorbă! Uită-te la Joe. A plecat de la şcoală. Lucrează cu maşini. Face o grămadă de bani! Asta numesc eu practic!
- Poate să pară a fi aşa, acum. Dar mai târziu, peste câţiva ani, Joe o să regrete că s-a lăsat de învăţătură. Şi tu, nu poţi să vrei să te faci mecanic auto! Trebuie să înveţi, să te pregăteşti pentru ceva mai bun în viaţă!
- Nu ştiu, Joe o duce foarte bine.
- Spune-mi, ţi-ai dat silinţa? *(examinare, evaluare)*
- Sigur că da! Doar sunt într-a doua de liceu. Timp pierdut!
- Dar e o şcoală de prestigiu, băiete! Credităează-i şi tu puţin! *(sfat, evaluare)*
- Să ştii că şi ceilalţi băieţi sunt de aceeaşi părere.
- Tu îţi dai seama câte sacrificii am făcut, eu şi mama ta, ca să ajungi unde eşti? Cum să laşi totul baltă când ai ajuns deja aici? *(evaluare)*
- Ştiu că ai făcut sacrificii, tăticule. Dar zău că nu merită.
- Ce-ar fi dacă în loc să stai lipit de televizor, te-ai mai uita şi la temele tale... *(sfat, evaluare)*
- Uite, tată... n-are nici un rost să mai discutăm... Oricum, n-am chef să vorbim despre asta.

E limpede că tatăl avea cele mai bune intenţii. E limpede că ar fi vrut să-i vină în ajutor băiatului. Dar oare a încercat, cât de puţin, să-l înţeleagă?

Să analizăm mai atent atitudinea fiului - nu spusele lui, ci gândurile și sentimentele lui (exprimate, mai jos, între paranteze) și posibilele efecte ale răspunsurilor "autobiografice" ale tatălui.

- Tăticule, asta e! Școala-i pentru fraieri! *(Vreau să stau de vorbă cu tine, să-ți atrag atenția).*

- Ce s-a întâmplat, băiete? *(Ești interesat? Ce bine!)*

- E inutilă! Îmi pierd timpul! *(S-a întâmplat ceva la școală și mă simt groaznic!)*

- Stai nițel, băiete! N-ai cum să vezi încă la ce e bună. Așa simțeam și eu la vârsta ta. Mi-aduc aminte cum anumite materii mi se păreau curată pierdere de timp! Și totuși, mai târziu, tocmai ele s-au dovedit cele mai utile pentru mine. *(Vai! Nu! Acum urmează capitolul 3 al autobiografiei tatii! Dar nu despre asta vreau să vorbim. Nu-mi pasă câți kilometri trebuia să înoate prin zăpadă fără cizme! Vreau să-i spun chestia asta...)* Nu renunța. Mai așteaptă să vezi. *(Timpul nu rezolvă treaba aia. Dacă ai ști cât de mult aș vrea să-ți spun ce am pe inimă! De-aș putea s-o scuip afară!)*

– I-am dat deja 10 ani din viața mea ! Poți să-mi spui în ce "x plus y" mă poate ajuta ca mecanic auto?

- Mecanic auto? ... Glumești! Nu-i așa? *(Nu m-ar mai iubi dacă mă fac mecanic auto. Nu m-ar mai iubi dacă n-aș termina școala. Trebuie să justific ceea ce am spus până acum.)*

- Nu, nici vorbă! Uită-te la Joe. A plecat de la școală. Lucrează la mașini. Face o grămadă de bani. Asta numesc eu practic!

- Poate să pară a fi așa, acum. Dar mai târziu, peste câțiva ani, Joe o să regrete că s-a lăsat de învățătură. *(Of, Doamne! acum vine conferința nr. 16 despre valoarea învățăturii.)* Și tu, nu poți să vrei să te faci mecanic auto! *(De unde știi, tată? Ai tu vreo idee despre ce vreau eu, de fapt?)* Trebuie să înveți, să te pregătești pentru ceva mai bun în viață!

- Nu știu, Joe o duce foarte bine. *(Nu-i un ratat. N-a terminat școala, dar nu-i un ratat.)*

- Spune-mi, ți-ai dat silința? *(Ne învârtim în jurul cozii, tată! De ce nu vrei să m-asculți? Mor să-ți spun ce mă apasă!)*

- Sigur că da! Doar sunt într-a doua de liceu. Timp pierdut!

- Dar e o școală de prestigiu, băiete! Crediteazâ-i și tu puțin! *(Sigur! Acum am ajuns la credibilitate! De-aș putea să vorbesc despre ce vreau eu!)*

- Să știi că și ceilalți băieți sunt de aceeași părere. *(Și eu am ceva credibilitate. Nu sunt un tâmpit!)*

- Tu îţi dai seama câte sacrificii am făcut, eu şi mama ta, ca să ajungi unde eşti? *(Vai, vai, acum vin acuzaţiile! Poate că sunt chiar tâmpit. Şcoala e grozavă, tata şi mama sunt grozavi, numai eu sunt tâmpit!)* Cum să laşi totul baltă când ai ajuns deja aici?

- Ştiu că ai făcut sacrificii, tăticule. Dar zău că nu merită. *(Nu mă înţelegi, asta e!)*

- Ce-ar fi dacă în loc să stai lipit de televizor, te-ai mai uita şi la temele tale... *(Dar nu despre asta e vorba, tată! Nici urmă! Niciodată n-am să-ţi pot spune...! Am fost un prost crezând că se poate!)*

- Uite, tată... n-are nici un rost să mai discutăm... Oricum, n-am chef să vorbim despre asta.

Vedeţi cât suntem de limitaţi, când încercăm să înţelegem pe altcineva numai cu ajutorul cuvintelor - mai ales când îl privim prin proprii noştri ochelari? Vedeţi cât de limitative sunt răspunsurile noastre autobiografice pentru cineva care încearcă sincer să ne facă să-i înţelegem biografia?

Niciodată nu veţi putea pătrunde în sufletul cuiva, nici vedea lumea aşa cum o vede, până nu sunteţi mânaţi de dorinţa sinceră de a-l înţelege, susţinuţi de fermitatea de caracter, de un Cont Afectiv substanţial şi de abilitatea de a asculta cu empatie.

Tacticile - adică vârful icebergului - ascultării empatice cuprind patru etape. Prima, şi cea mai puţin eficace, este *imitarea conţinutului.* Este tactica preconizată în "ascultarea activă" sau cea "reflexivă". În lipsa unui caracter şi a unei relaţii integre, e resimţită ca jignitoare, şi oamenii reacţionează păstrându-şi distanţa. Rămâne totuşi o tehnică de primă fază, în măsura în care vă obligă totuşi să ascultaţi ce se spune.

A imita conţinutul e un lucru uşor. Asculţi cuvintele ieşite din gura cuiva şi le repeţi. Abia dacă îţi foloseşti creierul.

- Tăticule, asta e! Şcoala e pentru fraieri!

- Ce-ai spus? Crezi că şcoala e pentru fraieri?

N-aţi făcut altceva decât să repetaţi ce s-a spus. N-aţi evaluat, n-aţi examinat, nici n-aţi dat un sfat, nici n-aţi interpretat. Cel puţin v-aţi arătat interesul faţă de spusele lui. Dar pentru a înţelege, se cere mai mult.

Etapa a doua a ascultării empatice este *reformularea conţinutului.* E ceva mai eficace, însă limitată şi ea la comunicarea verbală.

- Tată, asta e! Şcoala e pentru fraieri!

- Nu mai vrei să te duci la şcoală!

De rândul acesta, i-ați exprimat intenția cu propriile dv. cuvinte. Ați reflecta la ceea ce spune, folosind cu precădere emisfera stângă, cea rațională, logică, a creierului.

Etapa a treia pune emisfera dreaptă în acțiune. *Reflectați sentimentele.*

- Tată, asta e! Școala e pentru fraieri!

- Te simți frustrat!

Acum nu acordați atenție la ceea ce spune, ci la ceea ce resimte în timp ce vorbește.

Etapa a patra include pe a doua și a treia: *reformulați conținutul și reflectați sentimentele.*

- Tată, asta e! Școala e pentru fraieri!

- Te simți frustrat în legătură cu școala.

Frustrarea e sentimentul, școala e conținutul. Vă folosiți ambele emisfere cerebrale pentru a înțelege ambele componente ale comunicării lui.

Acum, ceea ce se întâmplă când recurgeți la a patra tactică a ascultării empatice e pur și simplu incredibil. Încercând cu sinceritate să-l înțelegeți, reformulând conținutul spuselor sale și reflectându-i sentimentele, îi oferiți aer psihologic. Mai mult, îl ajutați să-și limpezească gândurile și emoțiile. Și pe măsură ce-i crește increderea în dorința dv. sinceră de a-l asculta și înțelege, dispare bariera dintre ceea ce se petrece în sinea lui și comunicare. Se produce o deschidere de la suflet la suflet. Nu mai gândește și simte ceva, și transmite altceva. Dă curs liber gândurilor și sentimentelor celor mai intime, celor mai vulnerabile.

- Tată, asta e! Școala e pentru fraieri! *(Vreau să stau de vorbă cu tine, să-ți atrag atenția).*

- Te simți frustrat cu privire la școală? *(Chiar așa! Asta simt!)*

- E inutilă! Îmi pierd timpul!

- Simți că nu te alegi cu nimic? *(Stai să mă gândesc, chiar asta am vrut să spun?)*

- Cam așa. Nu învăț nimic care să-mi fie de folos. De pildă, uită-te la Joe. A plecat din școală și repară mașini. Face o grămadă de bani. Practic, nu?

- Crezi că Joe a avut o idee bună? *(Mm...)*

- Ei bine, cred că, intr-un fel, da. Azi câștigă bine. Dar peste câțiva ani, pariez că o să-și dea palme.

- Crezi că va simți că a luat o hotărâre greșită?

- Va fi silit să recunoască. Vreau să spun că dacă n-ai studii, n-ai cum reuși în lumea asta.

- Studiile sunt importante...

- Da! Vreau să spun că dacă n-ai o diplomă şi dacă nu-ţi poţi lua un serviciu, nici merge la colegiu, ce se alege din tine? Trebuie să studiezi!

- E important pentru viitor...

- Da.

- Ştii... Îmi pare rău. Dar - dar n-o să-i spui mamii?

- Nu vrei ca mama să afle singură.

- Nu... Ba cred că poţi să-i spui. Oricum, odată şi odată tot o să afle. Tată! Am dat un test astăzi - un test de recitare. Şi, tată - mi-au spus că sunt la nivel de clasa a patra! Eu care sunt într-a doua de liceu!

Ce uriaşă diferenţă când vreţi să înţelegeţi cu tot dinadinsul! Sfaturile cele mai bine intenţionate din lume nu fac cât un blid de linte dacă nu ne adresăm adevăratei probleme. Şi niciodată nu o vom afla dacă rămânem captivi în propria noastră autobiografie, în propriile noastre paradigme, dacă nu ne scoatem puţin ochelarii, să privim lumea şi dintr-o altă perspectivă.

- Am să fiu dat afară, tată!...Şi dacă tot vor să mă exmatriculeze, mai bine renunţ eu mai întâi. Dar nu vreau să mă dau bătut.

- Nu ştii ce să faci. Eşti într-o dilemă.

- Ce crezi c-ar trebui să fac, tată?

Încercând mai întâi să înţeleagă, ce a făcut acest tată? Dintr-o posibilă tranzacţie, a creat un prilej de transformare. În loc de a rămâne la nivelul superficial al comunicării - chestiunea trebuie rezolvată - a dat naştere unei situaţii cu efect transformator asupra fiului, dar şi asupra relaţiei tată-fiu. Lăsând la o parte experienţa sa de viaţă, făcând un real efort de înţelegere, a investit substanţial în Contul Afectiv, şi a creat băiatului climatul propice unei deschideri sufleteşti, strat după strat, până la fondul problemei.

Acum, tatăl şi fiul stau amândoi de aceeaşi parte a mesei, cu ochii fixaţi asupra problemei, în loc de a se privi faţă în faţă, unul de o parte, altul de cealaltă parte a mesei. Fiul a devenit receptiv la experienţa de viaţă a tatălui, îi cere sfatul.

Însă din clipa în care începe să-i dea sfaturi, tatăl trebuie să fie foarte atent la reacţiile băiatului. Câtă vreme răspunsurile sunt *logice*, tatăl poate continua să întrebe, să sfătuiască. Îndată ce răspunsul trădează o *emoţie*, se impune o ascultare empatică.

- Ei bine, cred că ar trebui să încerci...

- Ce anume, tată?

- Să cauți un ajutor pentru examenul de recitare. Poate să-ți găsești un meditator sau... parcă există un curs pregătitor?

- M-am și interesat. Dar se ține în două seri consecutive și toată ziua de sâmbătă. E mult prea mult!

Simțind emoția din acest răspuns, tatăl se reîntoarce la *empatie*.

- Da, prea ar fi scump plătit!

- Nu-i așa? Și mai e ceva, tată, am promis celor din a 6-a că le voi fi pregătitor.

- Și nu vrei să te dezici.

- Dar să-ți spun ceva, tăticule. Dacă aș fi convins că acel curs mi-ar fi de un real ajutor, aș sta acolo seară de seară. Aș găsi eu pe cineva să-i pregătească pe copiii aceia.

- Ai nevoie de meditații, dar nu ești sigur că-ți pot fi de folos?

- Crezi că aș avea de câștigat, tată?

Fiul se arată iarăși deschis și logic. Apelează din nou la experiența de viață a tatălui. Alt prilej pentru acesta de a-l influența și de a-i modifica optica.

În anumite ocazii transformarea are loc fără sfaturi venite din afară. Deseori, când li se oferă oamenilor prilejul de a se deschide, își clarifică singuri problemele și găsesc și soluțiile pe parcurs.

Alteori au o nevoie de puncte de vedere suplimentare, ajutătoare. Cheia este de a urmări cu toată sinceritatea interesul individului, de a-l asculta cu empatie și de a-l lăsa să-și contureze problemele și soluțiile pas cu pas, în ritmul lui. Când oamenii sunt realmente în suferință și-i ascultați cu sincera dorință de a-i înțelege, veți rămâne uluit cât de repede se deschid. Abia așteaptă să se destăinuie, mai cu seamă copiii, și nu atât celor de o seamă cu ei, cât părinților. Și o vor face, dacă simt că după aceea părinții îi vor iubi la fel, fără a pune condiții, fără a-i judeca sau a-i lua în râs.

Dacă faceți efortul de a înțelege fără ipocrizie nici intenții rele, veți rămâne uimit de undele de caldă împărtășire pe care le veți recepta de la altă ființă umană. Uneori nici nu e nevoie de cuvinte pentru o comunicare empatică. Cuvintele pot fi chiar un impediment. De aceea tehnica, de una singură, nu dă rezultate. Modul empatic de comunicare transcende tehnicile.

Am enumerat diferitele tactici ale ascultării empatice, deoarece tactica este o componentă importantă a deprinderii. Avem nevoie de tactici. Însă, repet, ele nu au nici o eficiență dacă nu decurg din dorința sinceră de a înțelege. Oamenii reacționează advers îndată ce se simt manipulați. Când aveți de a face cu persoane apropiate, e recomandabil să le spuneți ce aveți de gând. "Am citit cartea aceea

despre ascultarea empatică şi m-am gândit la relaţia dintre noi. Mi-am dat seama că nu ţi-am dat atenţia cuvenită. Vreau să te ascult. Îmi vine greu. Mai calc în strâchini, dar să ştii că nu renunţ. Ţin mult la tine, crede-mă, şi vreau să te înţeleg. Poate că vrei să mă ajuţi şi tu". A-ţi mărturisi motivele reprezintă o imensă investiţie afectivă.

Dar dacă nu sunteţi sinceri, în locul dv. n-aş încerca. Dezvăluirea unor vulnerabilităţi ar putea să se întoarcă împotriva dv., dacă o persoană constată că de fapt nu vă pasă de ea, că n-aţi ascultat-o cu adevărat, şi ea rămâne deschisă, expusă şi lezată. "Tehnica", vârful icebergului, trebuie să răsară din baza masivă, nevăzută, a unui caracter integru.

Unii obiectează că ascultarea empatică cere prea mult timp. Poate, la început; dar mai târziu îl economiseşte. Dacă eşti medic şi vrei să prescrii un medicament adecvat, trebuie să pui şi un diagnostic corect, nu? N-o să spui: "Sunt foarte grăbit. N-am timp să vă ascult. Luaţi această reţetă..."

Sigur, ascultarea empatică cere timp, dar de departe nu atât cât ar lua dacă aţi încerca să îndreptaţi neînţelegeri prelungite, să reînnodaţi fire rupte, să trăiţi cu probleme neformulate şi nerezolvate, să vă confruntaţi cu consecinţele de a-i fi lipsit pe oameni de aer psihologic.

Cine ascultă cu empatie şi discernământ poate simţi ce se întâmplă în adâncul interlocutorului şi poate manifesta o asemenea acceptare, o asemenea înţelegere, încât celălalt să se simtă în siguranţă şi să se deschidă încetul cu încetul, pas cu pas, până când se atinge miezul delicat al problemei.

Oamenii doresc să fie înţeleşi. Şi oricât de mare va fi investiţia de timp, tot atât de mari vor fi şi efectele, cu condiţia să procedaţi la o înţelegere corectă a situaţiilor şi să aveţi un mare Cont Afectiv în bancă - care rezultă chiar din clipa în care o persoană se simte cu adevărat înţeleasă.

ÎNŢELEGERE ŞI PERCEPŢIE

Pe măsură ce veţi învăţa să ascultaţi cu atenţie, veţi constata iarăşi şi iarăşi imensele deosebiri de percepţie care există de la om la om. Veţi constata şi impactul acestor deosebiri când oamenii sunt puşi în situaţia de a conlucra în împrejurări de interdependenţă.

Dv. vedeţi pe "tânăra doamnă", eu pe "cea bătrână". Şi amândoi putem avea dreptate.

Poate că priviţi lumea prin ochelarii unui om al cărui centru de interes este soţia; eu o văd prin lentilele centrate pe bani ale intereselor economice.

Poate că sunteţi reprezentantul a ceea ce am numit Mentalitatea Abundenţei, iar eu al Mentalităţii Restriştei.

Poate că abordaţi problemele prin paradigma emisferei drepte, preponderent vizuală, intuitivă, holistică, iar eu lucrez cu precădere cu cea stângă, sunt de felul meu foarte analitic şi verbal.

Modul nostru de percepţie poate fi extrem de diferit. Şi amândoi am trăit cu paradigmele noastre ani şi ani de zile, considerându-le ca "fapte", şi punând sub semnul întrebării caracterul şi competenţa intelectuală a tuturor celor care nu sunt în stare să vadă "faptele"....

Acum, în ciuda tuturor deosebirilor care ne despart, încercăm să lucrăm împreună - în căsnicie, la slujbă, la un proiect comunitar - să gospodărim resursele disponibile, să obţinem rezultatele dorite. Cum vom proceda? Cum vom depăşi limitele percepţiilor noastre subiective pentru a comunica efectiv, pentru a coopera în vederea unor scopuri comune, propunând soluţii de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG ?

Răspunsul este chiar DEPRINDEREA 5, primul pas către elaborarea modalităţii CÂŞTIG/CÂŞTIG. Chiar dacă - şi mai ales când - partenerul dv. procedează cu altă paradigmă, începeţi prin a face un prim efort: acela de a-l înţelege.

Acest principiu a dat extraordinare rezultate când a fost aplicat de către un director, care mi-a împărtăşit următoarea experienţă:

"Lucram într-o mică companie care era în tratative cu o mare instituţie bancară naţională. Această instituţie îşi chemă pe calea aerului consilierii juridici din San Francisco, negociatorul din Ohio şi preşedinţii a două din băncile ei mai importante, pentru a alcătui o echipă de negociere de opt persoane. Compania pentru care lucram hotărî să adopte sistemul CÂŞTIG/CÂŞTIG ORI NETRANZACŢIONARE. Doreau o creştere substanţială în sfera serviciilor şi a costului, însă erau copleşiţi de cererile acestei mari instituţii financiare.

Preşedintele companiei s-a aşezat la masa de negociere cu următoarea introducere: "Am dori ca dv. să redactaţi contractul în termenii ce vă convin, pentru a ne putea convinge că înţelegem cum se cuvine condiţiile şi îngrijorările dv. Vom lua în consideraţie şi unele, şi altele. După aceea vom discuta despre preţuri."

Membrii echipei de negociere erau copleşiţi de uimire: li se oferea posibilitatea de a redacta contractul! Le-au fost necesare trei zile pentru a formula condiţiile.

Când le-au prezentat, preşedintele nostru a spus: "Acum haidem să ne asigurăm că vă înţelegem cum trebuie!" Şi a luat contractul de la început, reformulând articolele unul după altul, reflectând implicaţiile afective, până când şi el şi ei s-au convins că au înţeles aspectele realmente importante: "Da, aşa e. Nu, nu e chiar ceea ce am intenţionat noi...da, da, asta e."

Când a înţeles exact punctul lor de vedere, preşedintele a început să explice câteva dintre rezervele sale, din punctul lui de vedere - şi l-au ascultat cu atenţie! Erau dispuşi să asculte. Nu aveau nevoie să lupte pentru a căpăta aer. Începută într-o atmosferă formală, de suspiciune şi cvasi-ostilitate negocierea s-a trasnformat într-o ambianţă propice unei conlucrări cât se poate de fertile.

La încheierea discuţiilor, membrii echipei de negociere au spus în esenţă: "Vrem să lucrăm cu dv. Vrem să încheiem afacerea. Fixaţi preţul şi vom semna."

APOI CĂUTAŢI SĂ FIŢI ÎNŢELEŞI

Încercaţi mai întâi să înţelegeţi... *şi pe urmă să fiţi înţeleşi.* A şti să te faci înţeles este a doua jumătate a DEPRINDERII 5, la fel de hotărâtoare în elaborarea soluţiilor de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Am definit adineaori maturitatea ca fiind echilibrul dintre curaj şi consideraţia acordată celorlalţi. A căuta să înţelegi necesită consideraţie; a fi înţeles, curaj. Soluţia CÂŞTIG/CÂŞTIG presupune prezenţa ambelor însuşiri. Prin urmare, în toate situaţiile de natură interdependentă, a fi înţeles este un lucru de maximă importanţă.

Antichitatea greacă elaborase o splendidă filosofie, bazată pe o serie de trei concepte: *ethos, pathos, logos*. Părerea mea e că aceşti trei termeni conţin esenţa tacticii "caută mai întâi să înţelegi" şi cea a prezentărilor eficiente.

Ethos exprimă credibilitatea dv. personală, încrederea pe care o inspiră integritatea şi competenţa dv. şi Contul dv. Afectiv. *Pathos* e latura empatică - e sentimentul; înseamnă a intra în rezonanţă în plan afectiv cu ceea ce vă comunică altcineva. *Logos* este componenta raţională a prezentării.

Observaţi succesiunea: ethos, pathos, logos - caracterul dv., calitatea relaţiilor dv., logica prezentării. Iată încă o mare mutaţie de paradigmă: majoritatea oamenilor, când au de făcut o prezentare, pornesc direct de la logos - îşi expun ideile la modul logic al emisferei stângi. Şi încearcă să convingă pe ceilalţi de validitatea acestei logici, fără a lua mai întâi *ethosul* şi *pathosul* în consideraţie.

O cunoștință a mea se simțea frustrată, deoarece patronul său se cantonase într-un stil de conducere pe care ea îl considera neproductiv.

- De ce nu face nimic? mă întrebă. Am discutat cu el în acest sens, recunoaște că e adevărat, dar nu întreprinde nimic.

- De ce nu-i prezinți niște propuneri eficiente? l-am intrebat la rândul meu.

- I-am prezentat, a replicat.

- Ce înțelegi prin "eficient"? Pe cine trimit la recalificare când comerciantul nu face vânzări - pe cumpărător, cumva? Eficiență înseamnă că treaba merge, înseamnă P/CP. Ai contribuit cu ceva la schimbarea pe care o dorești? Ai avut grijă ca relația voastră să fie bună? Cum a fost primită prezentarea ta?

- Ți-am spus, n-a făcut nimic. N-a vrut să asculte.

- Atunci fă ce-ți spun: o prezentare eficientă, în care să comunici empatic cu intelectul lui. Trebuie să-i pătrunzi în creier. Formulează-ți opiniile în mod simplu și cât mai imagistic, descrie-i mai bine decât ar face-o el alternativa care îi surâde. O să fie puțină bătaie de cap, dar merită. Ce crezi? Ești dispus să încerci?

- Dar de ce atâtea complicații?

- Cu alte cuvinte, îi ceri să-și schimbe întregul stil de conducere, și dumneata nu ești dispus să-ți modifici metoda de prezentare?

- Da, chiar așa.

- Ei bine, i-am răspuns, atunci nu-ți rămâne altceva de făcut decât să zâmbești și să înduri!

- Nu pot, îmi răspunde. E un compromis pe care nu-l pot accepta.

- Foarte bine! Atunci pune-te pe treabă și redactează o prezentare eficientă. Face parte din CERCUL dumitale DE INFLUENȚĂ.

Până la urmă a refuzat s-o facă. Efortul i se părea prea mare.

Altă cunoștință a mea, profesor universitar, s-a arătat dispus să plătească prețul. A venit într-o zi la mine și mi-a spus: "Stephen, nu ajung niciodată pe lista priorităților în acordarea fondurilor necesare cercetărilor mele, pentru că nu se înscriu în cadrul intereselor departamentului."

După ce am examinat amândoi situația, i-am propus să conceapă o prezentare "eficientă", folosind metoda ethos, pathos, logos. "Știu că ești sincer," i-am spus, "și că tema cercetării dumitale ar aduce mari beneficii. Ar trebui să descrii alternativa pe care ei o susțin mai bine decât ar face-o ei. Demonstrează-le cât de

bine îi înţelegi. Apoi explică în amănunt logica pe care se întemeiază cererea ta."

- Am să încerc, spuse.

- Vrei să repetăm împreună? i-am propus. A fost de acord şi am făcut o repetiţie generală a viitoarei lui înfăţişări în faţa comisiei.

Şi-a început prezentarea spunând: "Vă rog să-mi îngăduiţi mai întâi să vă înţeleg intenţiile şi obiectivele, şi temerile dv. în legătură cu prezentarea şi recomandările mele".

Fără să se grăbească, încet, treptat, le-a demonstrat cât de bine înţelegea punctul lor de vedere şi în ce măsură îl respecta; la mijlocul prezentării, unul dintre profesori, decan de vârstă, s-a aplecat spre alt profesor dând aprobativ din cap şi, întorcându-se spre solicitant, îi spuse: "Aţi obţinut ce-aţi cerut."

Dacă vă puteţi expune ideile cu claritate, amănunţit, ilustrativ şi, înainte de toate, în contextul unei înţelegeri autentice a paradigmelor şi preocupărilor celeilalte părţi, măriţi în mod considerabil credibilitatea ideilor dv.

Nu mai sunteţi prizonierii propriilor dv. idei, ţinând discursuri grandilocvente de la o tribună improvizată. Înţelegeţi cu adevărat. Materialul prezentat poate fi chiar altul decât cel pe care l-aţi prezentat iniţial - făcând un efort de înţelegere, aţi învăţat ceva.

DEPRINDEREA 5 dă noi calităţi prezentărilor dv.: o mai mare acurateţe, mai multă integritate. Şi oamenii le simt. Simt că sunteţi profund convins de ideile pe care le prezentaţi, că aţi ţinut cont de toate faptele cunoscute, de tot ceea ce aţi perceput, şi că rezultatele vor fi benefice pentru toată lumea.

ÎNTRE PATRU OCHI

DEPRINDEREA 5 are un impact puternic pentru că este chiar în CENTRUL dv. DE INFLUENŢĂ. În situaţiile interdependente, mulţi factori se află în CERCUL dv. AL ÎNGRIJORĂRILOR - dificultăţi, dezagramente, împrejurări nefavorabile, comportamentul celorlalţi. Şi dacă vă îndreptaţi energiile în acea direcţie, le epuizaţi - iar rezultatele pozitive sunt minime.

Dar puteţi oricând încerca să înţelegeţi. E un factor care depinde întru totul de dv. Procedând astfel, concentrându-vă pe CERCUL DE INFLUENŢĂ, veţi izbuti să-i înţelegeţi pe ceilalţi în profunzime. Veţi dispune de informaţii corecte, veţi ajunge rapid în miezul problemelor, faceţi importante depuneri în CONTUL AFECTIV şi oferiţi oamenilor aerul psihologic de care au nevoie pentru a coopera eficient.

Este abordarea pe care am numit-o "dinăuntru - în afară". Pe măsură ce o folosiți, urmăriți ce se întâmplă în CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ. Ascultând cu atenție, deveniți influențabil. Dar a te deschide influenței este cheia pentru a-i putea influența pe alții. CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ se extinde. Vă dovediți capabil de a exercita o influență asupra multor factori din CERCUL dv. AL ÎNGRIJORÂRILOR.

Urmăriți și ce se întâmplă în dv. Cu cât îi înțelegeți mai bine pe ceilalți, cu atât îi veți aprecia mai mult. Veți simți și nevoia de a-i respecta, căci a atinge sufletul cuiva înseamnă a păși pe pământ sfânt.

DEPRINDEREA 5 poate fi aplicată chiar din acest moment. Îndată ce veți avea ocazia de a comunica cu cineva, lăsați-vă de o parte autobiografia, și faceți un sincer efort de înțelegere. Chiar dacă oamenii nu sunt dispuși să poarte un dialog deschis, puteți fi empatic. Le puteți simți pulsul sufletesc, locurile nevralgice, și să vă purtați în consecință. "Pari abătut, astăzi." S-ar putea să nu spună nimic. N-are a face. Ați dat dovadă de înțelegere și respect.

Nu insistați: aveți răbdare; purtați-vă cu considerație. Comunicarea nu trebuie să fie neapărat verbală - dacă vă cultivați senzitivitatea și discernământul, ieșind din îngrăditura dv. îi puteți simți după cum se comportă.

Și dacă sunteți cu adevărat proactiv, puteți crea ocazii de natură să preîntâmpine situațiile critice. Nu trebuie să așteptați momentul când fiul sau fiica dv. vor avea necazuri la școală, nici următoarea întâlnire de afaceri, pentru a face efortul de "a înțelege mai întâi."

Căutați prilejul de a sta de vorbă între patru ochi cu copiii dv. Ascultați-i. Înțelegeți-i. Priviți cu ochii lor casa dv. , viața lor școlară, problemele de care se lovesc. Investiți în Contul lor Afectiv. Oferiți-le aerul necesar.

Ieșiți cât mai des cu soția dv. Luați masa împreună, căutați o ocupație ori un divertisment care să vă placă amândurora. Ascultați-o, priviți viața cu ochii ei.

N-aș renunța pentru nimic în lume la ceasurile petrecute zilnic împreună cu Sandra. Ne străduim mereu să ne înțelegem cât mai bine cu copiii noștri.

Comparăm modul în care percepem fiecare dintre noi o anumită situație sau ne amuzăm să mimăm diferite feluri de a ne apropia de copii în momentele critice, inevitabile în viața de familie. Mă transpun în rolul unuia dintre copii și cer o favoare oarecare, cu toate că n-am respectat îndatoririle casnice care îmi fuseseră încredințate - iar Sandra își joacă rolul de mamă. Aceste mici

dramatizări sunt jucate, reluate şi modificate în mod cât mai veridic; e un fel de antrenament ce ne permite să fim consecvenţi în aplicarea principiilor educaţionale. Cele mai utile roluri au fost cele în care am reconstituit, ameliorându-le, secvenţe stressante din trecut, când noi, părinţii, ne-am comportat de-a dreptul "prostește".

Timpul investit în efortul de a-i înţelege pe cei dragi aduce uriaşe dividende în comunicare, înlesnind-o, adâncind-o. Şi multe dintre conflictele care umbresc viaţa maritală sau familială nu mai pot lua proporţii. Persoanele sunt atât de deschise unele faţă de altele, încât orice conflict potenţial e înăbuşit în germene. Există considerabile rezerve în Contul Afectiv pentru rezolvarea paşnică a eventualelor dificultăţi.

În cadrul afacerilor, puteţi sta de vorbă cu fiecare dintre angajaţii dv. ori de câte ori se iveşte prilejul. Ascultaţi-i, străduiţi-vă să-i înţelegeţi. Instituiţi în afacerile dv. personal de control şi sisteme de informaţii pentru a fi ţinut la curent, în mod cinstit şi corect, cu reacţiile clienţilor, ale furnizorilor şi angajaţilor dv. Daţi importanţă elementului uman, în aceeaşi măsură cu cea acordată elementului financiar sau tehnic. Când apelaţi la resursele umane într-o afacere, faceţi uriaşe economii de timp, energie şi bani la toate nivelele. Acultaţi, învăţaţi. Şi oferiţi aer psihologic celor care lucrează pentru, şi alături, de dv. Creaţi un climat de loialitate, care va depăşi cu mult cerinţele unei simple prezenţe fizice de la 8 la 5 la slujbă.

Prin urmare, străduiţi-vă să înţelegeţi mai întâi. Înainte de a se ivi dificultăţi, înainte de a încerca să evaluaţi şi să prescrieţi, înainte de a vă prezenta propriile dv. idei - încercaţi să înţelegeţi. E o deprindere de maximă eficienţă în relaţiile de interdependenţă.

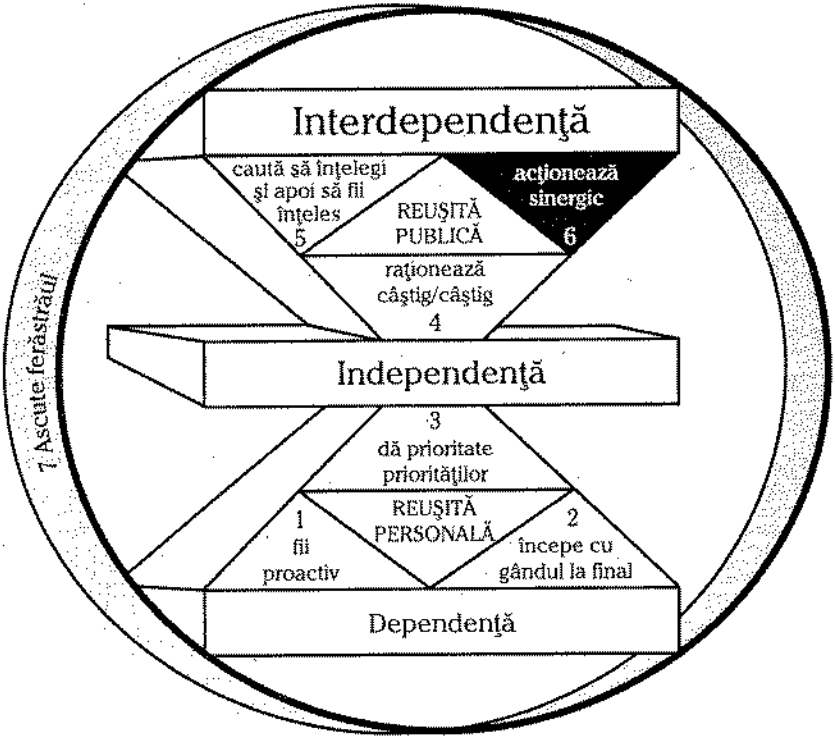
Ori de câte ori facem acest efort de înţelegere a Celuilalt, deschidem larg uşa soluţiilor creative, descoperim o a treia alternativă. Diferenţele dintre noi nu mai sunt pietre de poticnire în calea comunicării şi a progresului. Dimpotrivă, devin trepte, conducând la o conlucrare sinergică.

SUGESTII DE APLICARE

1. Alegeţi o situaţie în care Contul Afectiv pare a fi epuizat. Reflectaţi asupra ei şi notaţi în scris situaţia aşa cum ar resimţi-o persoana în cauză. La viitoarea întâlnire, ascultaţi-o cu atenţie, comparând ceea ce percepeţi cu ceea ce aţi notat. Presupunerile dv. au fost corecte? Aţi înţeles felul ei de a vedea lucrurile?

2. Comentați cu o persoană apropiată conceptul de empatie. Spuneți-i că de-acum înainte, aveți de gând să ascultați cu atenție pe ceilalți, și studiați-i reacția peste o săptămână. Cum ați făcut? Cum s-a simțit persoana respectivă?
3. Cu prima ocazie, când veți putea urmări o conversație între mai multe persoane, acoperiți-vă urechile pentru câteva minute și priviți cu atenție. Ce emoții, ce sentimente se transmit dincolo de comunicarea verbală?
4. Când vă veți surprinde dând răspunsuri de tip autobiografic - examinând, evaluând, sfătuind sau interpretând - încercați să dați situației altă întorsătură, recunoscând că ați greșit și cerându-vă scuze. (Îmi pare rău, mi-am dat seama că n-am făcut efortul de a vă înțelege cum se cuvine. Dacă nu vă supărați, vă rog s-o luăm de la capăt.) Vă creați în acest fel un depozit în Contul Afectiv.
5. Când veți mai avea de făcut o prezentare, încercați s-o concepeți la modul empatic. Descrieți punctul de vedere al celeilalte părți la fel sau chiar mai bine decât susținătorii ei; apoi asigurați-vă că punctul dv. de vedere va fi înțeles dinăuntrul cadrului lor de referință.

Deprinderea 6
Acţiunea sinergică



Principiile cooperării creative

Mă las călăuzit de speranţa unui sfânt:
în lucrurile cruciale - unitate
in cele importante - diversitate
in toate celelalte - generozitate

Cuvântul inaugural al
Preşedintelui BUSH

Când Sir Winston Churchill a fost solicitat să ia comanda pregătirilor de război ale Marii Britanii, a declarat că intreaga lui viaţă a destinat-o acestei chemări. Tot aşa, putem spune că exerciţiul tuturor celorlalte deprinderi ne pregăteşte pentru DEPRINDEREA UNEI ACŢIUNI SINERGICE.

Înţeleasă aşa cum se cuvine, sinergia este cea mai elevată activitate a vieţii - adevăratul test şi expresia tuturor celorlalte deprinderi laolaltă.

În formele superioare ale sinergiei se concentrează cele patru înzestrări specifice umane, motivaţia principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG şi capacitatea comunicării empatice - permiţându-ne să facem faţă situaţiilor celor mai critice din viaţă. Efectele sunt de-a dreptul miraculoase. Ne dovedim capabili de a crea noi alternative - ceva ce n-a existat mai înainte.

Sinergia este esenţa conducerii centrate pe principii, esenţa educaţiei bazate pe principii. Are efect catalizator şi unificator, şi descătuşează neaşteptate potenţialităţi creatoare. Toate deprinderile pe care le-am descris sunt etape pregătitoare ale miracolului pe care-l repezintă sinergia.

Ce este sinergia? Pe scurt, inseamnă că intregul este mai mare decât suma părţilor care îl alcătuiesc. Cu alte cuvinte, relaţia dintre părţi este şi ea o parte integrantă a întregului. Şi nu una oarecare, ci partea catalizatoare, cea mai unificatoare, un adevărat generator de forţă.

Proces creativ, dar în acelaşi timp neliniştitor - nu putem şti cu precizie ce se va întâmpla, nici unde vom ajunge. Nu ştim ce noi

stressuri sau obstacole se pot ivi în cale. E nevoie de o mare securitate interioară pentru a da frâu liber spiritului de aventură, inventivităţii şi creativităţii. Trebuie să părăsiţi zona de confort a "taberei" şi să vă confruntaţi cu pământuri noi, pe drumuri neumblate, în plină sălbăticiune. Deveniţi pionieri, deschizători de drumuri, de noi posibilităţi, de noi teritorii şi continente, pe unde, mai târziu, şi alţii vă pot urma.

Sinergia există peste tot în natură. Două plante sădite una lângă alta îşi împletesc rădăcinile, îmbunătăţesc calitatea solului şi cresc mult mai viguroase decât separat.

Întregul e mai mult decât suma părţilor lui. Aici unu şi cu unu fac trei, uneori chiar mai mult.

Se pune problema când şi cum putem aplica acest principiu al cooperării creative - existente în natură - şi în domeniul interrelaţiilor umane. Viaţa familială ne oferă cele mai frecvente ocazii de a studia efectele sinergiei şi de a o practica. Esenţa sinergiei constă în valorificarea diferenţelor - a le respecta, a compensa slăbiciunile, a sprijini capacităţile.

Este evident că diferenţele fizice între bărbaţi şi femei sunt puse în valoare. Dar ce se întâmplă cu diferenţele de ordin social, intelectual, afectiv? N-ar putea fi şi ele prilejuri de creaţie ale unor noi forme de convieţuire, incitante şi fertile? S-ar crea astfel o ambianţă psihologică în care toţi să se simtă încurajaţi, care să mărească încrederea în sine şi sentimentul propriei valori; ocazia pentru fiecare participant de a se maturiza, mai întâi în sensul unei autonomii interioare, apoi de a dobândi treptat o conştiinţă vie a interdependenţei. Oare concepţia unei activităţi sinergice n-ar reprezenta un nou scenariu pentru generaţiile viitoare - axat mai mult pe serviciu şi pe contribuţia personală, şi mai puţin pe dominaţie, ostilitate şi egoism? Un scenariu mai deschis, mai încrezător, mai generos, mai puţin defensiv şi politic; care să întreţină un climat de solicitudine şi de dăruire necondiţionată, din care să lipsească posesivitatea şi spiritul de critică distructivă.

COMUNICAREA SINERGICĂ

A comunica sinergic înseamnă a vă deschide - intelectual şi afectiv - fără reţineri, unor noi posibilităţi, unor noi alternative şi opţiuni. S-ar părea că DEPRINDEREA 2 (gândirea cu finalitate) e omisă, dar de fapt se întâmplă contrariul: e pusă în aplicare. Când vă angajaţi într-o comunicare sinergică, nu sunteţi siguri cum vor decurge lucrurile, însă sunteţi animaţi de un elan, o siguranţă

interioară și un spirit de aventură care vă dau încrederea că totul va lua o întorsătură favorabilă. Aceasta este finalitatea pe care o aveți în minte.

Porniți cu convingerea că părțile implicate se vor arăta înțelegătoare și că atmosfera entuziastă pe care o creați va da naștere unui schimb deschis de păreri, unui spirit de sinceră și caldă reciprocitate, în dorința de a învăța unii de la alții.

Sunt foarte mulți cei care n-au trăit, nici măcar într-o mică măsură, o convietuire sinergică în viața lor de familie, nici în cea socială. Au fost crescuți și "programați" în concepția unei comunicări de tip dominator sau defensiv, sau în credința că nu te poți încrede nici în viață, nici în ceilalți oameni. Ei nu se pot deschide cu adevărat față de DEPRINDEREA 6 și de principiile ei.

Iată una din marile tragedii, din marile irosiri ale vieții! Uriașe potențialități rămân în stare latentă, neatinse și nefolosite. Atâția oameni trăiesc zi de zi o viață lipsită de eficiență, necunoscându-și și neutilizându-și potențialul. Se pot întâlni cu beneficiile sinergiei doar în zone mărunte, periferice, ale vieții lor.

Poate că păstrează amintirea unei trăiri în care au simțit că pot acționa creativ - poate în sport, când pentru un timp au participat la un autentic spirit de echipă. Sau într-o situație-limită, când oamenii fraternizează spontan, uitând de eul lor și de orgoliu, pentru a salva viața cuiva sau a găsi soluția unei crize.

Multora evenimentele de acest gen le pot părea neobișnuite, neverosimile sau chiar miraculoase. Și totuși nu e deloc așa! Aceste situații pot fi create în mod regulat, consecvent, aproape zilnic în viața tuturor. Însă e nevoie de un puternic sentiment de siguranță interioară, de o deschidere fără rezerve și de cutezanță - de lipsa de teamă față de eventualele riscuri.

Căci multe din încercările noastre de a fi creativi operează cu imprevizibilul. Par deseori ambigue, incerte, cu șanse egale de pierdere ori de câștig. Numai cei care își găsesc siguranța interioară în fidelitatea față de principii și de valorile lor intime pot tolera cu ușurință situațiile echivoce. Pentru ceilalți, implicarea în întreprinderi ce solicită un aport creativ e un lucru dezagreabil și deprimant. Nevoia lor de certitudine, de previzibilitate este mult prea mare.

SINERGIA LA CURSURI

În calitatea mea de profesor am început să cred că adevăratele cursuri - adică cele mai fertile - sunt cele care se petrec la hotarele

haosului. Abordarea sinergică reprezintă un test atât pentru profesor, cât şi pentru studenţi - dovedeşte în ce măsură sunt, sau nu, deschişi faţă de principiul conform căruia întregul este mai mult decât suma părţilor lui.

Se ivesc momente în care nici profesorul, nici studenţii nu-şi mai dau seama ce se va întâmpla. Totul începe într-o atmosferă de siguranţă generală, care permite o deschidere a tuturor faţă de toţi, în care unii învaţă de la ceilalţi şi-şi ascultă cu multă atenţie ideile. Urmează un brainstorming, în care spiritul de evaluare e subordonat spiritului imaginativ şi creativ, şi unei intense conlucrări intelectuale. Şi atunci apare un fenomen cu totul şi cu totul neobişnuit. Întreaga clasă intră într-o stare de participare vibrantă, entuziastă, la un alt tip de încredere reciprocă, la alte idei, la o nouă direcţie încă nedefinită şi pe care toţi o simt într-un mod aproape palpabil.

Sinergia se instalează când un grup face în mod spontan şi tacit un acord colectiv în care sunt abandonate vechile scenarii în favoarea altora, noi.

N-am să uit niciodată un curs în care predam filosofia şi stilul conducerii. Intrasem într-a treia săptămână a semestrului când, în cadrul prezentării făcute de o persoană, ea se întrerupe pentru a relata o trăire personală extrem de dramatică, într-un mod în acelaşi timp foarte emoţionant şi lucid. O undă de smerenie şi deferenţă se aşternu peste toţi cei din clasă - respect pentru persoană, admiraţie pentru curajul ei.

Atmosfera deveni un sol fertil pentru un efort sinergic şi creativ. Prinzând curaj, şi alţii şi-au relatat propriile experienţe, învăţăturile trase şi chiar îndoielile faţă de ei înşişi. Climatul de încredere şi de securitate a deschis inimile tuturor. În loc să prezinte comunicările pregătite, au început să dezbată ideile şi concluziile ce se iviseră pe neaşteptate, creând un scenariu cu totul inedit în cadrul unui curs obişnuit.

Nu pot spune cât de intens m-am implicat. Aş spune că eram pur şi simplu fascinat - valurile de sugestii creative mi se păreau pură magie. Am simţit că renunţam la planul prevăzut pentru acel curs; intuiam posibilităţi cu totul noi. Nu era vorba de simple elanuri fanteziste; se conturau teme mature, solide, pline de substanţă, depăşind cu mult planul iniţial.

Am abandonat programa analitică, manualele cumpărate şi toate planurile elaborate până atunci, şi ne-am fixat noi proiecte şi noi tematici. Ne-a cuprins un asemenea entuziasm faţă de neprevăzutul

situaţiei, încât trei săptămâni mai târziu am simţit cu toţii un impuls irezistibil de a împărtăşi altora fenomenul pe care-l trăiam.

Am hotărât să scriem o carte în care să descriem tot ceea ce învăţasem în acest răstimp, şi concluziile privind subiectul studiului nostru - principiile conducerii. S-a modificat tematica, s-au făcut proiecte, s-au format noi grupuri de studiu. Studenţii au muncit mult mai mult decât în cadrul programului anterior, şi din cu totul alte motive.

Această experienţă a generat un climat psihologic nemaiîntâlnit, de solidaritate şi sinergie, care nu s-a destrămat nici la sfârşitul semestrului. Ani de-a rândul s-au organizat întâlniri între membrii acelui curs. Chiar astăzi, cu atâţia ani mai târziu, ori de câte ori ne întâlnim, încercăm să ne explicăm acel fenomen de pomină.

Faptul deosebit de interesant este rapiditatea cu care s-a instalat climatul de încredere ce a dat naştere acelei sinergii. Cred că se datora relativei maturităţi a participanţilor. Era ultimul semestru înainte de absolvire şi cred că doreau cu toţii ceva mai aparte decât un curs de calitate. erau însetaţi după ceva nou, ceva incitant, în care să participe în mod creativ, printr-o contribuţie semnificativă. A fost pentru ei o idee "căreia îi sunase ceasul".

Iar reţeta s-a dovedit excelentă. A trăi efectiv fenomenul de sinergie înseamnă infinit mai mult decât a ţine discursuri despre el, iar a produce ceva nou şi semnificativ, infinit mai mult decât a învăţa ceva vechi.

Am mai trăit momente - şi cred că şi alţii au avut experienţe similare - în care sinergia era pe cale de a se instala, momente suspendate pe marginea haosului şi care, dintr-o cauză sau alta, s-au prăbuşit în el. E trist de constatat că cei care au trecut prin asemenea situaţii abordează pe cele asemănătoare marcaţi de acel eşec. Rămân pe poziţii de defensivă, şi nu pot participa la dinamismul sinergetic.

Ei evocă pe acei administratori care, în baza abuzurilor câtorva membri ai organizaţiei, stabilesc noi reguli şi regulamente, îngrădind libertatea de mişcare şi posibilităţile creatoare ale celorlalţi. Sau acei asociaţi în afaceri care îşi imaginează cele mai prăpăstioase scenarii posibile, şi le traduc în limbaj juridic, ucigând spiritul creativ, întreprinzător, şi orice posibilitate a unei conlucrări sinergice.

De câte ori mă gândesc la experienţele acumulate în cadrul consultanţelor şi cursurilor de perfecţionare pe care le-am ţinut, pot afirma hotărît că cele mai izbutite au fost acelea unde s-a instalat sinergia. La început se ivea de obicei un moment critic; se cerea mult

curaj pentru a-l depăşi - poate acela de a fi autentic în confruntarea cu un adevăr, personal, organizaţional sau familial, care trebuia formulat îmbinând curajul, sinceritatea şi o dăruire necondiţionată. Din clipa aceea ceilalţi se arătau mai deschişi, mai oneşti, mai autentici, şi comunicarea dobândea un caracter sinergic. Conlucrarea devenea din ce în ce mai creativă şi se încheia cu concluzii şi planuri pe care nimeni nu le anticipase iniţial.

După cum se exprima Carl Rogers: "Ceea ce este foarte personal este şi foarte general". Cu cât vă dovediţi mai autentic şi vă exprimaţi mai sincer, mai ales privitor la experienţele dv. personale şi la propriile dv. nesiguranţe, cu atât ceilalţi devin mai participativi; sentimentul general de încredere îi îndeamnă să se exprime şi ei. Se naşte o atmosferă de autentică şi creativă empatie, care declanşează un schimb activ şi entuziast de păreri, de idei noi, stimulând spiritul întreprinzător.

Oamenii încep să se înţeleagă din zbor, nu totdeauna în mod coerent, însă foarte rapid. Se profilează lumi de noi înţelesuri, de perspective inedite, de noi paradigme sugerând alte opţiuni, alte alternative ca teme de reflecţie. Se întâmplă ca aceste noi idei să rămână în aer; însă deseori se conturează ca nişte concluzii practice şi folositoare.

Sinergia în afaceri

O experienţă de acest gen mi-a lăsat o amintire extrem de plăcută. Lucram împreună cu asociaţii mei la redactarea crezului-regulament de ordine interioară al corporaţiei. Am plecat aproape cu toţii la munte unde, înconjuraţi de o panoramă superbă, am început să discutăm prima schiţă a regulamentului, pe care unii dintre noi o considerau excelentă.

La început, tonul era plin de consideraţie, comunicarea precaută şi previzibilă. Pe măsură însă ce discuţia se însufleţea şi se cântăreau diferite variante, posibilităţi şi ocazii favorabile, atmosfera s-a destins, cei de faţă au adoptat un ton simplu şi firesc, gândind pur şi simplu cu voce tare. Pornind de la rubricile regulamentului, s-a iscat un schimb spontan de idei prin asociaţii libere, marcat de îndrăzneală şi de o empatie colectivă - s-a trecut de la înţelegere şi deferenţă mutuală la o comunicare sinergică, stimulantă şi creativă.

O simţeau cu toţii. Era minunat! Am început să formulăm viziunea colectivă în cuvinte, alegând cuvinte cu o accepţiune specifică şi angajată.

Crezul-regulament suna așa:

Misiunea noastră este de a împuternici pe oameni și organizații să-și mărească considerabil capacitățile de muncă în vederea realizării unor scopuri valoroase, prin înțelegerea și trăirea efectivă a unei conduceri bazate pe principii.

Însuflețirea sinergică care ne-a permis să concepem acest crez l-a și întipărit adânc în mintea și sufletele noastre și a devenit cadrul nostru de referință - precizând ceea ce urmăream să facem, și ce nu.

O altă experiență de natură sinergică s-a mai produs cu alt prilej, când o mare companie de asigurări mă invitase în calitate de catalizator în dezbaterile întrunirii anuale de planificare. Cu câteva luni înainte, m-am întâlnit cu comitetul de organizare a acelei ședințe de două zile, unde urmau să participe toți directorii. Mi-au spus că tipicul tradițional consta în identificarea - prin chestionare și interviuri - a patru teme majore, cărora participanții urmau să le propună diverse alternative. Întrunirile anterioare au constat în schimburi politicoase de opinii, degenerând uneori în conflicte de personalități egolatre cantonate pe poziții defensive de tip CÂȘTIG/PIERDERE. Ședințe în general previzibile, sterile și plictisitoare.

Expunând membrilor de comitet performanțele acțiunii sinergice, s-au dovedit a fi foarte receptivi. Animați, dacă nu chiar entuziaști, au consimțit să modifice programul. Au solicitat directorilor să pregătească niște "hârtii albe" anonime, cu fiecare dintre temele prioritare, să le facă să circule și apoi să le studieze cu atenție, pentru a pătrunde problematicile respective și diferitele puncte de vedere. Urmau să vină la întrunire pregătiți mai ales să asculte, mai puțin să prezinte, - pregătiți mai curând să creeze și să conlucreze decât să apere și să impună.

În prima jumătate de zi a ședinței am expus principiile DEPRINDERILOR 4,5 și 6 și am exersat aplicarea lor. Restul zilelor l-am petrecut într-o atmosferă de sinergie incredibilă! Animația era generală, dispăruse orice urmă de plictiseală. Oamenii s-au deschis, extrem de receptivi unii față de alții, și a urmat un schimb stimulator de idei și opinii. Către sfârșitul întrunirii s-a conturat o cu totul altă viziune despre obiectivele centrale ale companiei. Propunerile de pe "hârtiile albe" se dovedeau învechite. Diferențele existente au fost luate în discuție, apoi depășite. Se cristaliza încet, încet o nouă viziune comună.

Când oamenii au făcut experiența conlucrării de tip sinergic, felul lor de a fi nu mai e același. Au descoperit posibilitatea de a avea și cu alte ocazii asemenea "aventuri", care deschid noi orizonturi.

S-au făcut încercări de a reitera anumite experienţe sinergice, dar lucrul nu reuşeşte decât rareori. Totuşi poate fi captată din nou intenţia esenţială din spatele travaliului de creaţie. Conform filosofiei extrem-orientale: "Nu încercăm să ne imităm maeştrii, căutăm ceea ce au căutat şi ei", încercam şi noi nu imitarea unor experienţe creative în spirit sinergic, ci crearea altora, inedite, urmărind scopuri diferite, poate mai elevate.

SINERGIE ŞI COMUNICARE

Sinergia e atât de stimulantă! La fel şi creativitatea! Deschiderea şi calitatea comunicării pe care o prilejuieşte este senzaţională! Posibilităţile unei autentice realizări, unei evoluţii şi unor progrese reale justifică asumarea riscurilor - care sunt inevitabile.

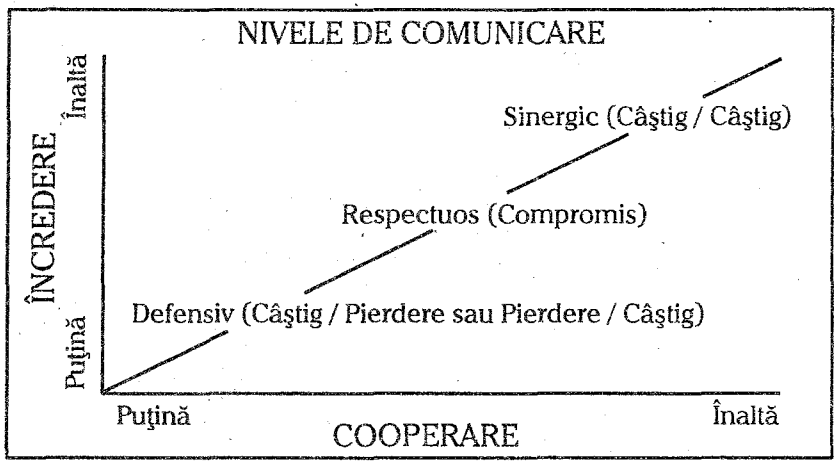
După cel de-al Doilea Război Mondial, Statele Unite au însărcinat pe David Lilienthal să preia conducerea noii Comisii a Energiei Atomice. Lilienthal a constituit un grup format din personalităţi foarte influente - celebrităţi în domeniu - un fel de discipoli ai propriilor lor cadre de referinţă.

Acest grup de indivizi foarte diferiţi avea o agendă extrem de încărcată, şi era extrem de nerăbdător de a o aborda. Iar presa exercita serioase presiuni asupra lui.

Însă Lilienthal şi-a luat un răgaz de câteva săptămâni pentru a crea un Cont Afectiv considerabil. I-a prezentat unii altora, ca să-şi cunoască reciproc interesele, speranţele, ţelurile, preocupările şi îngrijorările, formaţia profesională, sistemele de referinţă, paradigmele. Le-a uşurat acel tip de interrelaţie care creează între oameni o legătură solidă - fapt pentru care a fost criticat, pe considerentul că era pură pierdere de timp, şi deci lipsă de "eficienţă".

Iniţiativa lui a dus la crearea unei legături foarte strânse, foarte deschise, creative şi sinergice între aceşti oameni. Respectul mutual între membrii comisiei era atât de mare, încât, îndată ce apărea un dezacord, în locul unor atitudini de adversitate sau luări de poziţii defensive, se ivea imediat efortul sincer de înţelegere reciprocă. S-ar fi putut formula astfel: "Dacă o persoană atât de inteligentă, de competentă şi de angajată nu e de acord cu mine, înseamnă că ceva din punctul dv. de vedere îmi scapă şi trebuie să fac efortul de a-l înţelege. Trebuie să ţin seamă de perspectiva şi cadrul dv. de referinţă." Conlucrarea a evoluat în mod neconstrângător şi a luat naştere o ambianţă de lucru cu totul inedită.

Diagrama următoare ilustrează modul în care încrederea e legată de diferitele nivele ale comunicării.



Nivelul cel mai scăzut al comunicării, ivit din situaţii dominate de neîncredere, e caracterizat prin atitudini defensive şi dominatoare, servite de un limbaj legalist, care acoperă toate elementele de bază, elimină pe specialişti, schematizează calificativele şi clauzele, pentru cazul când situaţia devine spinoasă. Acest gen de comunicare generează soluţii de tip CÂŞTIG/PIERDERE sau PIERDERE/PIERDERE.

E lipsită de eficienţă - nu se creează echilibrul P/CP - şi produce noi motive de apărare şi dominare.

Poziţia de mijloc e comunicarea respectuoasă. La acest nivel se întâlnesc personalităţi mature. Au consideraţie unele faţă de altele şi dorinţa de a evita confruntări dezagreabile; comunicarea e politicoasă, însă nu empatică. Se pot înţelege în plan intelectual, însă nu sondează mai adânc paradigmele şi presupoziţiile care le fundamentează propria lor poziţie, nu se deschid faţă de noi eventualităţi.

Comunicarea caracterizată prin respectul mutual e operativă în situaţiile de independenţă şi chiar în cele de interdependenţă, fără a da însă posibilităţilor creative ocazia de a se manifesta. În situaţiile de interdependenţă se recurge de obicei la compromisuri. A face compromisuri înseamnă că 1+1 = 1½. Şi o parte, şi cealaltă dau şi primesc. Comunicarea nu se face de pe poziţii defensive nici dominatoare, nici agresive, nici de manipulare; e cinstită, autentică

şi respectuoasă. Însă nu e nici creativă, nici sinergică. Rezultatul e o formă de CÂŞTIG/CÂŞTIG de calitate inferioară.

Sinergia insemnă că 1+1 pot face 8, 16 sau chiar 1.600. Poziţia sinergică de înaltă încredere reciprocă oferă soluţii infinit mai bune decât cele propuse iniţial - lucru ştiut de toată lumea. Mai mult, e un eveniment gustat de toţi cei care îl trăiesc. Se creează o ambianţă de lucru de natură să ofere satisfacţie, în ea şi prin ea însăşi. Chiar dacă are o viaţă scurtă, echilibrul C/CP există.

Sunt situaţii în care SINERGIA nu poate fi realizată, iar soluţia NETRANZACŢIONARE nu e viabilă. Chiar în asemenea împrejurări, o încercare făcută sub semnul totalei sincerităţi va rezulta într-un compromis mai eficient.

ÎN CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Pentru a ilustra măsura în care nivelul comunicării poate condiţiona relaţiile interpersonale, vă propun următorul scenariu:

E vremea vacanţei, şi un soţ doreşte s-o petreacă împreună cu familia sa într-o regiune de lacuri, să facă camping, să pescuiască. De un an face planuri în vederea acestui concediu. A reţinut locuri într-o vilă pe malul unui lac şi a aranjat să închirieze o barcă. Fiii lui ard de nerăbdare să plece.

Soţia lui însă ar dori să petreacă acest timp alături de mama ei suferindă, într-o localitate aflată la o distanţă de 250 mile. Nu are prea des ocazia de a o vizita şi doreşte s-o vadă acum.

Divergenţele lor ar putea degenera într-o ceartă penibilă.

El spune: "Planurile sunt făcute, băieţii nu mai au astâmpăr. Ar trebui să ne hotărâm pentru această excursie. "

Ea replică: "Da, dar nu ştim câtă vreme mama va mai fi printre noi. Aş vrea să stau cu ea. Alt prilej de a-i face o vizită mai lungă nu prea se arată."

- De un an aşteptăm această vacanţă! Băieţii or să se plictisească de moarte stând în jurul casei bunicii. Or să ne înnebunească pe toţi! De altminteri, mama ta nu e chiar atât de bolnavă. Şi o are pe sora ta în preajmă - stă doar la 1 km depărtare de casă.

- Dar e şi mama mea! Vreau şi eu să stau cu ea!

- Ai putea s-o suni în fiecare seară. Şi hotărâsem să petrecem cu ea zilele de Crăciun. Îţi aminteşti?

- Mai sunt cinci luni până atunci. Cine ştie dacă.... Nu, ea are nevoie de mine, mă vrea alături de ea.

- Dar e foarte bine îngrijită! Nemaivorbind că și băieții și eu vrem să te avem alături de noi.

- Mama mea e mai importantă decât pescuitul...

- Soțul tău și fiii tăi sunt mult mai importanți decât mama ta!

După o lungă discuție încoace și încolo, ar putea să ajungă la un compromis.

Ar putea să decidă să se împartă în două - el pleacă cu băieții la pescuit, ea se duce să-și viziteze mama. Dar amândoi se simt vinovați și abătuți. Băieții se resimt și ei, bucuria de a pleca în vacanță e stricată.

Soțul poate ceda în favoarea soției, însă o face cu rea voință. Conștient ori inconștient va face totul - într-un fel sau altul - pentru a confirma precizarea lui referitoare la cât de mizerabil vor petrece cu toții săptămâna aceea.

Soția ar putea ceda în favoarea soțului, dar cu reținere, și ar rămâne foarte sensibilă la evoluția sănătății mamei. Dacă starea mamei se agravează și moare, soțul nu și-ar ierta-o niciodată, nici ea nu l-ar putea ierta.

Indiferent de natura compromisului, el va constitui un prilej de resentimente care, în viitor, va fi invocat ca o dovadă de insensibilitate, de neglijență sau de luarea unei decizii greșite. Ar putea fi pentru ani și ani de zile o sursă de conflict și dezbinare în familie. Printr-o serie de incidente de acest fel, multe căsnicii armonioase, pline de spontaneitate și tandrețe, au involuat până la ostilitatea reciprocă.

Soțul și soția privesc situația din unghiuri diferite. Această deosebire îi poate polariza, despărți, crea fisuri în relația lor. Sau, dimpotrivă, îi poate apropia la un nivel mai înalt. Dacă și-au cultivat deprinderea de a trăi efectiv cu conștiința interdependenței, vor interpreta aceste diferențe printr-o cu totul altă paradigmă. Comunicarea lor va avea loc la un nivel elevat.

Având un considerabil CONT AFECTIV ÎN BANCĂ, comunică deschis, pe baza unei mari încrederi mutuale. Gândind după modelul CÂȘTIG/CÂȘTIG, ei cred în posibilitatea unei a Treia Alternative, o soluție benefică pentru amândoi, mai bună decât ar fi putut-o gândi amândoi. Deoarece ascultă cu empatie, încercând mai întâi să-l înțeleagă pe celălalt, își fac o imagine personală - cuprinzătoare - apoi împărtășită, comună, a valorilor și responsabilităților care trebuie cumpănite în luarea deciziei.

Iar combinarea acestor ingrediente - un substanțial cont afectiv, gândirea de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG și grija de a-l înțelege pe celălalt - creează mediul ideal pentru declanșarea sinergiei.

În buddhism aceasta se numeşte "Calea de Mijloc". În această accepţie, Mijloc nu înseamnă compromis, ci "Mai Sus", ca vârful unui triunghi.

În căutarea "Mijlocului" sau unei căi mai înalte, aceşti soţi realizează că relaţia lor, iubirea care îi leagă, e parte a sinergiei lor.

Comunicând, soţul resimte afectiv, în profunzime, dorinţa soţiei de a fi lângă mama ei. Înţelege că ar vrea s-o ajute pe sora ei, care o îngrijeşte în permanenţă pe mama lor. Înţelege că, într-adevăr, nu se ştie cât va mai trăi mama şi că e infinit mai importantă decât o partidă de pescuit.

Iar soţia înţelege şi ea dorinţa soţului de a participa cu întreaga familie la un eveniment care ar însemna o bucurie pentru băieţi. Îşi aminteşte investiţiile făcute în echipament şi exerciţiile în vederea acestei săptămâni de pescuit, şi simte ce important ar fi să fie păstrată în minte ca o perioadă fericită.

De aceea ei îşi acordează dorinţele, aşa cum se acordează două instrumente muzicale. Nu stau faţă în faţă, ci unul alături de celălalt, privind situaţia de aceeaşi parte. Îşi înţeleg nevoile şi caută împreună o a treia alternativă care să îi satisfacă.

- Am putea aranja ceva în cursul lunii, propune el, ca să te poţi duce la mama ta. Aş avea eu grijă de toate în timpul week-end-ului, luând un ajutor pentru începutul săptămânii, ca tu să poţi pleca. Ştiu cât de important e pentru tine să dispui de aceste zile. Sau am putea găsi un loc de camping şi de pescuit undeva prin apropierea mamei. Sigur că regiunea n-ar fi la fel de plăcută, dar am sta la aer liber, am face plimbări şi băieţii nu s-ar căţăra pe pereţi. Ne-am putea întâlni şi cu verii noştri, cu unchii şi mătuşile, aranja o excursie împreună sau altceva, şi ne-am simţi bine cu toţii.

Iată, aceasta este SINERGIA. Fiecare vine cu câte o propunere, apoi cu alta, până când se opresc la o soluţie care să îi mulţumească pe amândoi. E mai bună decât cele propuse de ei iniţial. E o soluţie sinergică, edificând şi P, şi C/P.

În loc de a fi o tranzacţie, se conturează ca un prilej de transformare: amândoi obţin ceea ce urmăresc şi, concomitent, îşi consolidează relaţia.

SINERGIA NEGATIVĂ

A căuta o a treia alternativă presupune o mutaţie majoră de paradigmă, părăsirea mentalităţii dihotomice: ori/ori. Priviţi ce mare e diferenţa!

Cât de mare e de obicei cheltuiala de energie negativă când oamenii încearcă să-și rezolve problemele sau să ia decizii într-o realitate interdependentă! Cât timp e irosit în denunțarea "păcatelor" celorlalți, în intrigi, rivalități, conflicte, în acoperirea propriilor slăbiciuni, în atitudini dominatoare, în bănuieli? E ca și cum am coborî o pantă cu mașina, ținând un picior pe frână și celălalt pe accelerator! Și în loc de a lua piciorul de pe frână, mulți apasă și mai tare pe accelerator. Forțează nota, exercită presiuni, se încrâncenează să convingă, multiplicând argumentele logice pentru a-și întări poziția.

Dificultățile apar ori de câte ori persoane extrem de dependente încearcă să răzbată cu succes într-o realitate interdependentă. În ce constă această dependență? Fie în faptul că puterea lor provine dintr-o poziție socială avantajoasă, și atunci optează pentru soluția CÂȘTIG/PIERDERE, fie că se bazează pe popularitate, și atunci aleg PIERDERE/CÂȘTIG. În ciuda faptului că pot invoca un asemenea climat, SINERGIA nu se poate instala.

Oamenii nesiguri doresc ca realitatea să se conformeze paradigmelor lor. Simt nevoia imperioasă de a-i aduce pe ceilalți la același numitor cu ei, de a le impune tiparul propriului lor mod de gândire. Nu înțeleg că soliditatea unei relații constă tocmai în *diferență* - în deosebirea punctelor de vedere. Asemănarea nu este identitate, nici uniformitate. Unitatea sau identitatea se naște din complementaritate, nu din similaritate, care este necreatoare și... plictisitoare.

Esența SINERGIEI constă în valorificarea diferențelor.

Am ajuns la concluzia că accesul la sinergia interpersonală se face pe calea sinergiei intrapersonale, adică a sinergiei realizate înăuntrul nostru. Miezul, nucleul acestei sinergii intrapersonale e incorporarea principiilor DEPRINDERILOR 1,2 și 3. Ele ne dau sentimentul acelei securități interioare care ne permite să fim deschiși, și vulnerabili fără riscuri. Introiectând acele principii, putem să ne însușim MENTALITATEA ABUNDENȚEI, caracteristică opțiunii de tip CÂȘTIG/CÂȘTIG și autenticitatea DEPRINDERII 5.

A fi axat pe principii înseamnă a dobândi integritatea - a fi și a acționa cu toată ființa. Cei cu o gândire predominant logică, verbală, tipică pentru emisfera stângă, vor descoperi inadecvarea acestui tip de gândire în rezolvarea problemelor ce necesită un aport creativ. Dacă conștientizează acest fapt, vor recurge și la capacitățile de cunoaștere ale emisferei drepte - ele există, însă în stare de latență. "Mușchii" acestei emisfere nu s-au dezvoltat după prima copilărie, din cauza accentului pus de educația oficială sau de normele sociale pe predominanța emisferei stângi.

Accesul concomintent la emisfera dreaptă - intuitivă, creativă şi vizuală - şi la cea stângă - analitică, logică şi verbală - asigură funcţionarea creierului în întregimea lui. Cu alte cuvinte, în cazul nostru se produce o sinergie psihică. Iată, acesta este instrumentul cel mai adecvat realităţii vieţii - viaţa trăită logic şi afectiv.

Într-o zi ţineam un seminar pe care îl intitulasem "Organizarea cu stânga, conducerea cu dreapta" la o companie din Orlando, în Florida. În pauză, preşedintele companiei a venit să-mi spună: "Stephen, sunt foarte intrigat. Materialul pe care l-ai prezentat m-a dus cu gândul mai curând la mariajul meu decât la afaceri. Soţia mea şi cu mine avem mari dificultăţi de comunicare. N-ai vrea să iei masa cu noi, să vezi cum vorbim unul cu altul?"

- De acord, i-am replicat.

Ne-am întâlnit, am luat loc cu toţii şi am început conversaţia printr-un schimb de amabilităţi. Apoi bărbatul se adresă soţiei lui, spunându-i: "Draga mea, l-am invitat pe Stephen la masă în speranţa că ne va ajuta să ne înţelegem mai uşor. Ştiu că ai dori să mă arăt mai sensibil faţă de tine, şi să-ţi acord mai multă atenţie. Ai putea să-mi precizezi ce aştepţi de la mine?

Emisfera lui stângă, predominantă, cerea fapte, cifre, date, specificări.

- Ţi-am mai spus, cred, că nu e nimic de specificat. E vorba, în general, de un simţ al priorităţilor.

Emisfera ei dreaptă, predominantă, percepea global, "simţea" relaţiile dintre părţi.

- Ce înţelegi prin "simţ al priorităţilor"? Ce-ai vrea să fac? Dă-mi, te rog, un exemplu.

- Ce să-ţi spun? E doar un sentiment, o impresie. (Emisfera ei dreaptă opera cu imagini, cu sentimente, intuitiv). Cred doar că pentru tine mariajul nostru nu e atât de important pe cât susţii tu.

- Atunci spune-mi ce trebuie să fac ca să fie mai important? Dă-mi nişte date concrete, după care să mă iau.

- E greu de spus în cuvinte.

În clipa aceea, el şi-a ridicat ochii în sus; apoi m-a privit de parcă mi-ar fi spus: "Stephen, tu ai putea suporta aşa ceva în mariajul tău?"

- E doar o impresie , repetă ea, o impresie foarte puternică.

- Draga mea, reluă el, asta te priveşte pe tine. E problema ta. Acelaşi lucru se întâmplă şi cu mama ta. De fapt, cu toate femeile pe care le cunosc.

Şi a început să-i pună întrebări ca la un interogatoriu judecătoresc.

- Spune-mi, locuiești acolo unde vrei să locuiești?
- Nu-i vorba de asta, suspină ea. Chiar deloc.
- Știu, știu, replică el, sforțându-se să păstreze un ton răbdător. Dar fiindcă nu vrei să-mi spui exact ce este, cred că cea mai bună metodă este de a afla ce nu este. Deci, stai unde vrei să stai?
- Cred că da.
- Draga mea, Stephen e aici doar pentru câteva minute, să ne dea o mână de ajutor. Te rog să răspunzi scurt cu da și nu. Stai unde vrei să stai?
- Da.
- Okay. E clar. Ai toate lucrurile pe care ți le dorești?
- Da.
- Foarte bine. Faci tot ce vrei să faci?

Continuă așa o bucată de vreme, bătând, după cum se dovedea, pasul pe loc. Am intervenit:

- Asta e o mostră a felului în care vă duceți viața împreună?
- Zi de zi, Stephen, răspunse el.
- Asta-i povestea căsniciei noastre, suspină ea.

Îi priveam, și dintr-o dată am realizat că, de fapt, aici trăiau împreună doi oameni cu câte o jumătate de creier.

- Aveți copii? i-am întrebat
- Da, doi.
- Nu mai spuneți! am replicat, neîncrezător. Și cum i-ați făcut?
- Ce-i întrebarea asta?
- Atunci ați fost sinergici! am exclamat. Unu plus unu fac de obicei doi. Dar voi ați făcut ca unu plus unu să facă patru. Asta înseamnă sinergie - întregul mai mult decât suma părților sale. Deci cum ați făcut?
- Știi prea bine ce am făcut! replică el.
- Deci ați pus diferența în valoare! am exclamat.

A VALORIFICA DIFERENȚELE

A prețui diferențele, iată însăși esența SINERGIEI - diferențele de ordin intelectual, afectiv și psihologic care există între oameni. Și cheia pentru a valorifica aceste deosebiri constă în înțelegerea faptului că *oamenii văd lumea nu așa cum este, ci așa cum sunt ei.*

Dacă eu îmi închipui că văd lumea așa cum este, de ce să vreau să acord vreo valoare deosebirilor dintre mine și ceilalți? De ce să-mi bat capul cu cineva care "bate câmpii"? Paradigma mea susține că sunt obiectiv: văd lumea așa cum este. Ceilalți se pierd

cu totul în mărunţişuri, numai eu am o perspectivă mai largă. De aceea mi se spune supervizor - am o supervizIune!

Cu o asemenea paradigmă, n-am să am niciodată acces la o reală mentalitate interdependentă, nici măcar la o interdependenţă efectivă. Voi fi mereu limitat de paradigmele propriei mele condiţionări.

O persoană cu adevărat eficientă e îndeajuns de modestă şi de deferentă pentru a recunoaşte limitele percepţiilor sale şi a aprecia bogăţia resurselor ivite din colaborare, pe plan intelectual şi afectiv, cu celelalte fiinţe umane. Ea ştie să preţuiască diferenţele, deoarece contribuie la amplificarea cunoştinţelor ei, la o mai profundă înţelegere a realităţii. Dacă ne lăsăm numai în seama propriilor experienţe, vom duce mereu lipsă de informaţie.

E logic ca doi oameni să aibă păreri diferite şi totuşi să aibă amândoi dreptate? Nu ţine de *logică:* e o realitate *psihologică.* Dv. vedeţi pe "tânăra fată", eu pe "doamna bătrână". Amândoi privim aceeaşi imagine, şi fiecare dintre noi are dreptate. Vedem aceleaşi linii negre, aceleaşi spaţii albe. Însă le interpretăm diferit, deoarece am fost condiţionaţi să le interpretăm în mod diferit.

Şi nu vom reuşi niciodată să depăşim limitele impuse de aceste condiţionări, dacă nu acordăm valoare diferenţelor, dacă nu ne preţuim reciproc, admiţând că putem avea amândoi dreptate, că viaţa nu e totdeauna de natură dihotomică: ori/ori şi că există aproape întotdeauna o a treia alternativă.

Pot să nu percep decât pe "doamna bătrână"; îmi dau însă seama că dv. vedeţi altceva. Şi vă creditez. Acord o valoare percepţiei dv. Vreau să vă înţeleg.

Deci, îndată ce constat diferenţa dintre felul nostru de a percepe, spun: "Bine! Vedeţi lucrurile altfel decât mine. Ajutaţi-mă să văd ceea ce vedeţi dv.!"

Dacă două persoane au una şi aceeaşi părere, una dintre ele este inutilă. Nu-mi va fi de nici un folos să comunic cu cineva care, ca şi mine, nu vede decât pe "bătrâna doamnă". Nu vreau să stau de vorbă cu cineva care e de aceeaşi părere cu mine; vreau să comunic cu dv., pentru că vedeţi lucrurile altfel, şi apreciez această diferenţă.

Procedând astfel, sunt pe de o parte mai conştient de situaţie, iar pe de alta vă susţin şi pe dv., oferindu-vă *aer psihologic.* Ridic piciorul de pe frână şi destind energia negativă pe care aţi investit-o apărându-vă o anumită poziţie. Am creat un mediu prielnic pentru o acţiune sinergică.

O fabulă des citată, cu titlul "Şcoala animalelor" de Dr. R. H. Reers, pune în evidenţă tema discutată.

Odată ca niciodată animalele se hotărîseră să facă un gest eroic pentru a înfrunta greutățile "Lumii Noi", și au deschis o școală. Au adoptat un program de învățământ constînd din cursuri de alergare, cățărat, înot și zbor. În vederea unei administrații mai ușoare, toate animalele s-au înscris la toate disciplinele.

Rața s-a dovedit excelentă la înot, mai bună chiar decât instructorul ei, lua note foarte bune la zbor, însă se arăta extrem de neîndemînatecă la alergare. Fiind atât de slabă la această probă, trebuia să rămână peste ore, să renunțe la înot pentru a se antrena. Așa a și făcut, până ce și-a rănit labele palmate, iar la înot a obținut doar rezultate mediocre. Însă mediocritatea e un lucru admis la școală, așa că nimeni nu s-a sesizat, în afară de rață, care și-a făcut mult sânge rău.

Iepurașul, fruntaș al clasei la alergat, a făcut o gravă depresiune nervoasă încercând să compenseze eșecurile la înot.

Veverița excela la cățărat, însă s-a simțit din ce în ce mai frustrată la orele de zbor, fiindcă instructorul o silea să ia startul de la sol, de jos în sus, în loc să-l ia din vârful copacului.

Vulturul s-a dovedit a fi un copil dificil și a trebuit supus unei discipline foarte severe. La orele de cățărat îi întrecea pe toți, ajungea primul în vârful copacului, dar insista să ajungă acolo în stilul lui, foarte personal.

La sfârșitul anului, un țipar anormal, care înota extraordinar de bine, izbutea să și alerge, să se cațere și chiar să zboare cât de cât, a obținut media cea mai bună.

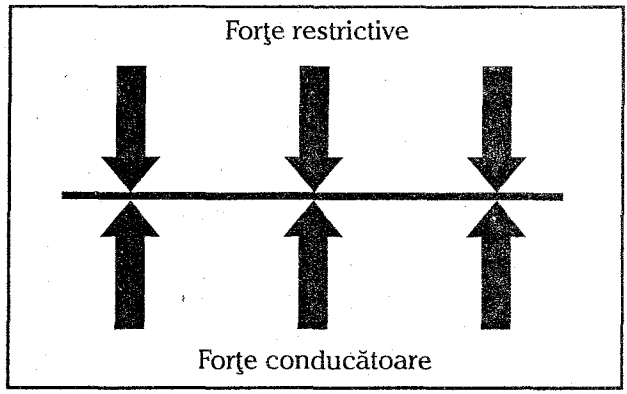
Câinii de prerie au rămas în afara școlii, contestând taxa impusă, deoarece administrația n-a vrut să adauge în programă săpatul și scormonitul în vizuine. Și-au trimis copiii să ucenicească pe lângă bursuc și, mai târziu, s-au asociat cu mistreții și popânăii pentru a crea o școală particulară.

ANALIZA CÂMPULUI DE FORȚĂ

În situațiile de interdependență, sinergia operează cu succes împotriva forțelor negative care se opun creșterii, evoluției și schimbării.

Sociologul Kurt Lewin a elaborat un model de "Analiză a câmpului de forță", în care nivelul normal al unei activități sau al unei stări este definit ca un echilibru între forțe motrice care produc o mișcare ascensională, și forțele inhibitoare care o frânează.

Forțele dinamizante sunt de obicei pozitive, raționale, logice, conștiente și de ordin economic. La polul opus, forțele inhibitoare sunt în genere negative, sentimentale, ilogice, inconștiente și de natură socială și psihologică. Ambele forțe sunt cât se poate de reale și trebuie luate în considerație când vrem să operăm o schimbare.



În cazul familiei, de pildă, există un anumit climat în casă - o convieţuire mai mult ori mai puţin pozitivă sau negativă, care încurajează sau nu exprimarea sentimentelor sau împărtăşirea grijilor; comunicarea între membrii familiei decurge în mod respectuos sau nerespectuos.

Poate că doriţi să schimbaţi acest climat. Vreţi să fie mai pozitiv, mai deschis, mai încrezător, mai respectuos. Raţiunile care vă îndeamnă să încercaţi sunt logice - reprezintă forţele dinamizante ce pot ridica comportamentul general pe o treaptă superioară.

Însă a intensifica această forţă nu este suficient. Efortului dv. i se opun forţe inhibitoare: spiritul de competiţie dintre copiii familiei, normele educaţionale deosebite cu care fiecare dintre soţi a venit în căsnicie, obiceiurile ce domnesc în familie, natura muncii dv. sau alte solicitări care vă răpesc timpul şi energia.

E drept că intensificarea forţelor dinamizante poate da rezultate - pentru o vreme. Însă atâta timp cât coexistă cu forţele restrictive, lucrul devine din ce în ce mai greu. E ca şi cum ai apăsa pe un resort: cu cât îl comprimi mai tare, cu atât creşte rezistenţa, până când zvâcneşte exploziv, revenind la poziţia iniţială.

Alternanţele, oscilaţiile acestea vă fac să simţiţi, după mai multe încercări, că oamenii "sunt aşa cum sunt" şi că "e prea greu să-i schimbi".

Însă, îndată ce recurgeţi la SINERGIE, folosiţi motivaţiile DEPRINDERII 4, strategia DEPRINDERII 5 şi conlucrarea DEPRINDERII 6, care acţionează direct asupra forţelor frenatoare, creaţi o atmosferă în care se poate discuta liber şi calm despre aceste forţe. Le destindeţi, le dezgheţaţi, aruncaţi altă lumină

asupra lor care le transformă efectiv din restrictive în dinamizante. În felul acesta implicaţi pe toţi participanţii în problema respectivă, îi cufundaţi în ea, până când o absorb, se lasă pătrunşi de ea, devenind ei înşişi o parte importantă a soluţiei.

Şi astfel noi perspective, noi ţeluri se ivesc, iar lucrurile iau o altă întorsătură, pozitivă, pe căi adesea imposibil de anticipat. Iar entuziasmul iscat de această mişcare ascensională dă naştere unei noi ambianţe psihologice, în care toţi participanţii se regăsesc, şi anume cu ce au mai bun, mai uman în ei. Se simt animaţi de un nou fel de a gândi, proaspăt, inventiv.

Am luat deseori parte la negocieri între oameni atât de dezbinaţi, încât apelau la avocaţi ca să le apere poziţiile. Rezultatul era o exacerbare a situaţiei, mersul procesului deteriorând şi mai mult comunicarea interpersonală. Nivelul încrederii reciproce era atât de scăzut, încât ambele părţi nu vedeau altă alternativă decât recurgerea la instanţa judecătorească.

Obişnuiam să-i întreb: "N-aţi vrea să optaţi pentru o soluţie de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG în care ambele părţi s-ar simţi avantajate?"

În general răspunsul era afirmativ, însă mulţi nu credeau că este posibil.

"Dacă aş obţine acordul celeilalte părţi, aţi fi doritori să porniţi un dialog în acest sens?"

De cele mai multe ori răspunsul era iarăşi "da".

În aproape toate cazurile, rezultatul a fost uimitor. Probleme care timp de luni de zile constituiseră subiectul unor nesfârşite dezbateri psihologice ajunse şi în faţa tribunalului s-au rezolvat în decursul câtorva ore sau zile. Şi soluţiile, în general, nu erau compromisuri juridice; erau de tip sinergic, superioare celor propuse separat de fiecare dintre părţi. Iar în multe cazuri, relaţiile au continuat, în ciuda faptului că, la început, încrederea reciprocă era atât de mică, încât ruptura părea inevitabilă.

Cu prilejul unui curs, un director a relatat un caz în care un fabricant a fost urmărit în justiţie, timp îndelungat, de către un industriaş, vechi client al său, pentru neexecutarea unor comenzi. Ambele părţi îşi apreciau poziţiile ca fiind perfect îndreptăţite, şi se considerau reciproc imorali şi complet nefiabili.

Invitaţi să practice DEPRINDEREA 5, două lucruri au ieşit la iveală: mai întâi faptul că adversitatea s-a născut dintr-o neînţelegere, agravată cu timpul de acuzaţii şi contraacuzaţii. În al doilea rând, amândoi porniseră colaborarea cu cea mai bună credinţă, având oroare de hărţuieli şi cheltuieli de judecată - însă nu vedeau altă alternativă.

Îndată ce s-au clarificat aceste două lucruri, s-a impus spiritul DEPRINDERILOR 4, 5. şi 6 şi disputa s-a aplanat rapid, iar relaţia lor e acum dintre cele mai bune.

Într-o altă împrejurare, am primit un telefon matinal de la un antreprenor de terenuri, disperat. Banca vroia să-i ia dreptul de răscumpărare a ipotecii, deoarece nu respectase programul de plată a ratei şi a dobânzii, iar el intentase proces băncii pentru a evita prescrierea ipotecii. Avea nevoie de o suplimentare de fonduri pentru a-şi încheia lucrările, a vinde terenurile şi relua plăţile către bancă, dar banca refuza să-i mai acorde fonduri suplimentare atâta vreme cât plăţile planificate nu erau făcute. Povestea cu oul şi găina, cu lipsa de subvenţionare.

Între timp, proiectul era în suferinţă. Străzile luaseră aspect de maidan, iar proprietarii celor câteva case construite erau cu armele în mână, văzând cum scădea valoarea proprietăţii lor. Municipalitatea era la fel de indignată constatând că acest proiect " de calitatea întâi" se dovedea falimentar şi oferea un aspect dezolant.

Numai disperarea l-a făcut pe antreprenor să accepte - în silă - ideea de a aplica principiile DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6. A convocat pe reprezentanţii băncii care s-au prezentat - şi mai în silă.

Întrunirea a început la 8 dimineaţa, într-una din sălile de şedinţe ale băncii. Tensiunea şi neîncrederea se făceau simţite aproape palpabil. Mandatarul băncii stabilise cu funcţionarii ca ei să nu ia cuvântul; urmau doar să asculte şi numai el să intervină. Vroia să evite orice incident care să compromită banca în faţa curţii de judecată.

Timp de un ceas şi jumătate am prezentat DEPRINDERILE 4, 5 şi 6. La nouă şi jumătate m-am dus la tablă şi am notat toate problemele băncii, aşa cum le înţelesesem anterior. La început, delegaţii băncii au tăcut, însă pe măsură ce le expuneam intenţiile noastre de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, încercând mai întâi să le înţeleg punctele de vedere, s-au arătat din ce în ce mai dispuşi să dea explicaţii şi lămuriri.

Simţind că sunt înţeleşi, atmosfera s-a schimbat ca prin minune, şi un val de entuziasm i-a cuprins pe toţi, la perspectiva unei rezolvări amiabile a problemei. În ciuda obiecţiilor ridicate de împuternicitul băncii, funcţionarii s-au arătat şi mai deschişi, expunându-şi chiar îngrijorările personale: "Cum ieşim de aici, preşedintele băncii o să sară la noi cu întrebarea: Ei, ne-am luat banii? Şi noi ce o să-i răspundem?"

La ora unsprezece, funcționarii băncii se mai mențineau pe vechile poziții, însă simțeau că au fost înțeleși și renunțaseră la atitudinea lor defensivă și distantă. Deveniseră suficient de maleabili pentru a asculta doleanțele antreprenorului, pe care le-am notat pe cealaltă jumătate a tablei. Înțelegerea reciprocă se adâncea văzând cu ochii, cu toții își dădeau seama că neînțelegerile și așteptările nerealiste proveniseră din refuzul de a comunica, în timp ce un continuu schimb de informații în spiritul CÂȘTIG/CÂȘTIG ar fi prevenit agravarea situației.

Sentimentul împărtășit al necazurilor cronice și al crizei actuale combinat cu constatarea unui real progres s-a tradus printr-un schimb animat de păreri. La ora prânzului - când era prevăzută încheierea ședinței - atmosfera generală era cât se poate de pozitivă, creativă și sinergică, iar participanții se vădeau doritori de a continua discuțiile.

Propunerile inițiale făcute de antreprenor au fost apreciate de către toți ca un început de abordare CÂȘTIG/CÂȘTIG. Au fost prelucrate creativ și îmbunătățite, iar la ceasul douăsprezece și patruzeci și cinci de minute antreprenorul și doi funcționari ai băncii au plecat să prezinte Asociației Proprietarilor de Locuințe și Municipalității un plan comun. În ciuda unor complicații survenite ulterior, s-a renunțat la intentarea unui proces, și proiectul de construcții a fost realizat și încheiat cu succes.

Nu vreau să credeți că sunt împotriva intervențiilor judiciare. În anumite situații sunt absolut inevitabile. Dar ar trebui să se recurgă la ele doar în ultimă instanță. În caz contrar, adică atunci când se apelează prea timpuriu sau chiar preventiv la tribunal, teama și paradigma legalității întrețin o mentalitate și comportamente care nu mai pot evolua spre sinergie.

NATURA ÎNTREAGĂ E SINERGICĂ

Termenul *ecologie* descrie în esență sinergia existentă în natură - cum totul e legat de tot și totul depinde de tot.

Tocmai în această țesătură a interconexiunilor creativitatea își găsește puterea, după cum adevărata putere a celor 7 DEPRINDERI constă în relația dintre ele, și nu în valoarea separată a fiecăreia.

Relațiile între părți - iată factorul care poate crea o ambianță sinergică în cercul familial sau într-o organizație. Cu cât implicarea e mai autentică, cu cât participarea în analiza și rezolvarea problemelor e mai sinceră și mai susținută, cu atât o explozie

generală de creativitate e mai probabilă, ca şi o angajare reală faţă de ceea ce este creat. Acesta este, cred, secretul puterii japonezilor în afaceri, şi el a schimbat faţa pieţii mondiale.

Sinergia este un principiu şi operativ, şi funcţional. Încununare a tuturor deprinderilor anterioare, operează eficient într-o realitate a interdependenţelor- înseamnă munca în echipă, edificarea echipei, crearea unei uniuni între fiinţe umane, stimularea creativităţii.

Cu toate că nu puteţi acţiona în voie asupra paradigmelor altora, nici în situaţiile interdependente, nici în demersul sinergic propriu-zis, dv. dispuneţi de mari posibilităţi sinergice înăuntrul CERCULUI dv. DE INFLUENŢĂ.

Sinergia dv. internă este toată conţinută în acest cerc. Puteţi cointeresa ambele laturi ale naturii dv. - cea analitică şi cea creativă. Puteţi valorifica diferenţa dintre ele, folosind-o ca pe un catalizator.

Puteţi fi sinergic înăuntrul dv. chiar într-un mediu ostil. Puteţi să nu ţineţi seamă de eventualele jigniri, să ocoliţi energiile negative, să căutaţi să stimulaţi părţile bune ale celorlalţi şi să le folosiţi - oricât ar fi de diferite - pentru a vă îmbunătăţi punctul de vedere şi a vă lărgi perspectiva.

Puteţi să vă exersaţi curajul, să fiţi deschis, să vă expuneţi nestânjenit ideile, sentimentele, experienţa, în aşa fel încât şi alţii să se simtă încurajaţi a proceda la fel.

Puteţi valorifica diferenţele existente între oameni. Când cineva nu e de acord cu dv., puteţi spune: "Foarte bine! Dv. priviţi lucurile din alt unghi!" Nu trebuie neapărat să cădeţi de acord cu el, dar puteţi să-l lăsaţi să se afirme. Şi puteţi încerca să-l înţelegeţi.

Când nu întrevedeţi decât două alternative - a dv. şi cea "greşită" - căutaţi o a treia, sinergică. Aproape întotdeauna există o a treia alternativă, şi dacă procedaţi în spiritul filosofiei de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, dacă vă daţi cu adevărat silinţa să înţelegeţi, veţi sfârşi prin a găsi o soluţie mai avantajoasă pentru toţi cei interesaţi.

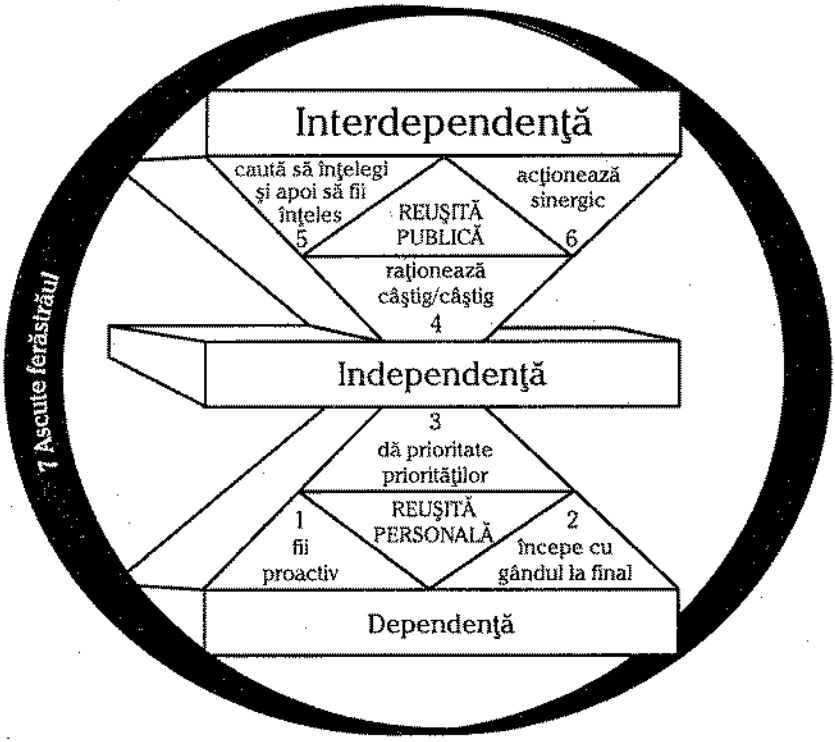
SUGESTII DE APLICARE

1. Gândiţi-vă la o persoană care de obicei nu vă împărtăşeşte părerile. Cântăriţi în ce măsură aceste divergenţe ar putea fi folosite ca trepte spre soluţii noi. Aţi putea controla punctele ei de vedere asupra unor chestiuni curente şi valorifica opiniile diferite pe care le va expune.
2. Faceţi o listă a persoanelor care vă irită. Oare părerile lor, diferite de ale dv., ar putea genera o conlucrare în spirit sinergic dacă aţi avea mai multă siguranţă şi aţi pune diferenţele în valoare?

3. Identificați o situație în care ați dori să existe o muncă în echipă mai solidară, și o conlucrare sinergică. Ce condiții ar trebui create? Sunteți în stare de a le crea?
4. Cu prima ocazie unui diferend sau unei confruntări cu cineva, încercați să înțelegeți problematica și îngrijorările subiacente poziției adoptate de acea persoană. Abordați-le în mod creativ și benefic pentru amândoi.

PARTEA a IV-a

REÎNNOIREA



Deprinderea 7
Ascute ferăstrăul

Principiile unei autoreînnoiri echilibrate

Privesc uneori uriaşele urmări ale
lucrurilor mărunte...
Sunt ispitit să cred...
Nu există lucruri mărunte.

BRUCE BARTON

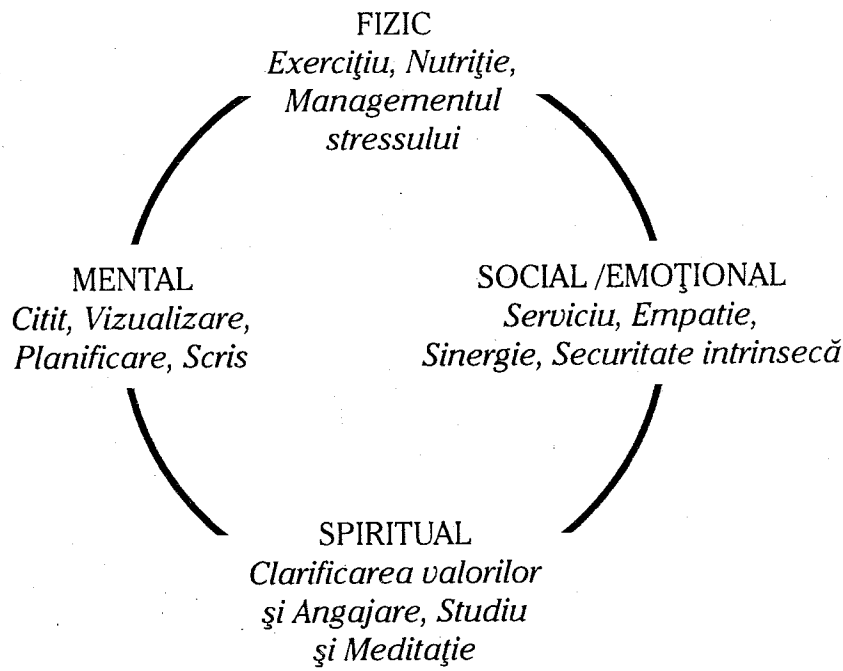
Să presupunem că aţi întâlni în pădure pe cineva care munceşte de zor să doboare un copac.

- Ce faceţi? îl întrebaţi.
- Nu vedeţi? răspunde, iritat. Tai copacul ăsta.
- Păreţi istovit! exclamaţi. De când trudiţi aşa?
- De peste cinci ceasuri, replică, şi mă simt sleit! E muncă, nu glumă!
- De ce nu vă opriţi o clipă să ascuţiţi ferăstrăul? îl întrebaţi. Sunt sigur că aţi avea mai mult spor.
- N-am timp să ascut ferăstrăul, spune omul, apăsat. Trebuie să-mi văd de lucru!

DEPRINDEREA 7 constă în a rezerva timp pentru ascuţirea ferăstrăului. Cuprinde toate celelalte deprinderi ale paradigmei CELOR 7 DEPRINDERI, deoarece ea este cea care le face posibile.

PATRU DIMENSIUNI ALE REÎNNOIRII

DEPRINDEREA 7 este CP (capacitatea de a produce) personală. Înseamnă a păstra şi a spori cel mai important bun pe care îl avem - pe noi înşine. Înseamnă a reînnoi cele patru dimensiuni ale naturii dv. – cea fizică, cea spirituală, cea mentală şi cea social/afectivă.



Deşi folosesc termeni diferiţi, cele mai multe filosofii ale vieţii tratează - implicit ori explicit - despre aceste patru dimensiuni. Filosoful Herb Shepherd consideră că o viaţă echilibrată este condiţionată de următoarele patru valori: *perspectivă* (spiritual), *autonomie* (mental), *conectare* (social) şi *tonus* (fizic). George Sheehan, guru-ul la modă, descrie patru roluri: a fi un animal sănătos (fizic), un bun profesionist (mental), un bun prieten (social), şi un sfânt (spiritual). Teoriile serioase ale motivaţiilor şi organizării cuprind următoarele patru dimensiuni sau motivaţii: - cea economică (fizic); cum sunt trataţi oamenii (social); cum sunt calificaţi şi utilizaţi oamenii (mental); şi serviciul, slujba, contribuţia pe care o oferă organizaţia (spiritual)

"A ascuţi ferăstrăul" înseamnă a da o expresie substanţială acestor patru dimensiuni ale naturii noastre, cu consecvenţă şi în mod echilibrat.

Pentru aceasta trebuie să fim proactivi. A găsi timpul necesar pentru ascuţirea ferăstrăului este o activitate tipică a Cadranului II, şi acest Cadran trebuie activat. Cadranul I, din cauza urgenţelor sale, ne presează în mod constant. C/P personală trebuie cultivată

până ce devine o a doua natură, un fel de "patimă" sănătoasă. Aflându-se în CENTRUL dv. DE INFLUENȚĂ nimeni n-o poate prelua în locul dv. Ne revine nouă în întregime.

Iată cea mai mare, cea mai importantă investiție pe care o putem face în viață - investind în noi înșine, *singurul instrument de care dispunem în viață*, și prin care putem să ne aducem contribuția singulară. Suntem instrumentele propriei noastre activități și, pentru a fi eficienți, trebuie să găsim timpul necesar de a "ascuți ferăstrăul" pe cele patru căi.

DIMENSIUNEA FIZICĂ

Dimensiunea fizică presupune îngrijirea acordată corpului - o alimentație adecvată, respectarea orelor de relaxare și odihnă, exercițiu fizic regulat.

Exercițiul acesta este una dintre activitățile importante ale CADRANULUI II.

Nefiind urgentă, o cam neglijăm. Și pentru că o neglijăm, ne regăsim în CADRANUL I, luptându-ne cu o sănătate precară, punctată de crize, rezultat normal al nepăsării noastre.

Mulți invocă lipsa de timp. Ce paradigmă distorsionată! Adică cum nu avem timp? E vorba doar de trei-șase ore pe săptămână - un minim de treizeci de minute pe zi, la două zile. E foarte puțin dacă stăm să ne gândim la efectul benefic pe care-l are asupra celorlalte 162-165 ore ale săptămânii.

Nici nu aveți nevoie de un echipament special. Dacă doriți să vă duceți la o sală de gimnastică sau să practicați un sport de performanță ca tenisul, de pildă, e un prilej în plus. Însă nu e indispensabil pentru "a ascuți ferăstrăul".

Un program judicios e cel pe care-l puteți face acasă și care să vă cultive corpul în trei direcții: rezistență, flexibilitate, forță.

Rezistența se obține prin exerciții aerobice, stimulând activitatea cardiovasculară. Cu toate că inima este un mușchi, ea nu poate fi exersată direct, ci prin intermediul unor mari grupuri musculare, mai cu seamă cele ale gambelor. De aceea exerciții ca marșul, alergarea, ciclismul, înotul și jogging sunt atât de salutare.

O condiție fizică acceptabilă e cea în care puteți crește bătăile inimii la cel puțin 100/minut și să mențineți acest ritm treizeci de minute.

În mod ideal ar trebui ca ritmul cardiac să atingă cel puțin 60% din ritmul maxim al pulsului, limită în care inima mai poate pompa

sângele în organism. Maxima ritmului cardiac acceptată este 220, minus cifra vârstei: dacă aveți 48 ani, trebuie să alegeți un exercițiu care presupune un ritm cardiac de 108 bătăi - (220 – 40 = 180 × × 0,6 = 108). "Efectul de antrenament" admis se cifrează între 72%-87% din rata dv. maximă.

Flexibilitatea se obține prin extensii. Mulți experți recomandă extensiile ca exerciții de încălzire înainte de exercițiile aerobice, și pentru încheiere, după efectuarea exercițiilor. Primele destind și încălzesc mușchi pregătindu-i pentru exerciții mai dure, iar ultimele ajută la eliminarea acidului lactic care produce febra musculară.

Forța rezultă din exerciții de rezistență musculară - gimnastică suedeză, flotări, tracțiuni, genuflexiuni. Evident că accentul pe care-l puneți pentru a dobândi forța e conjunctural. Dacă prestați muncă fizică sau o activitate sportivă, un surplus de forță vă va spori capacitățile. Dacă aveți o slujbă sedentară, iar stilul dv. de viață nu cere cine știe ce consum fizic, o ușoară tonicizare prin gimnastică suedeză alături de cea aerobică și de exerciții de extensie se vor dovedi suficiente.

Mă aflam odată într-o sală de gimnastică cu un prieten, expert în fiziologia educației fizice. Acum se concentrase pe exerciții de forță. M-a rugat să-l urmăresc în timp ce ridica haltere întins pe o bancă și să-i iau greutățile când îmi va spune s-o fac. "Dar să nu le iei până ce nu-ți spun eu!" îmi recomandă răspicat.

Îl urmăream deci cu atenție, pregătit să-i iau greutățile. Ele urcau și coborau, sus, jos. Vedeam că-i vine tot mai greu. Continua însă netulburat. Le împlingea încet în sus și eu mă gândeam: "E imposibil, n-o să poată! " Dar putea! Le cobora apoi încetișor, și iar le ridica. Sus, jos, sus, jos.

Îl priveam, îi vedeam fața crispată de efort, cu vasele de sânge gata să plesnească, și mă gândeam: "O să cadă peste el și o să-i zdrobească pieptul. Ar trebui să i le iau. Poate că nici nu mai știe ce face!" Le-a coborât însă foarte încet. Apoi le-a ridicat iarăși. Nu-mi venea să-mi cred ochilor.

Când în sfârșit mi-a spus că le pot lua, l-am întrebat: "De ce ai insistat atât?

- Aproape toate efectele benefice ale exercițiului se instalează la sfârșit, Stephen, îmi spuse. Ce încerc eu să fac e să mă întăresc. Și asta nu se produce până ce fibra musculară nu se rupe și fibra nervoasă înregistrează durerea. Apoi natura supracompensează și după 48 de ore fibra se reface, întărită.

Am înțeles mecanismul. Același principiu e valabil și la mușchii afectivi, ca de pildă în cazul răbdării. Când îți pui răbdarea la încercare, depășind limitele anterioare, fibrele emoționale se rup, natura supracompensează și cu prilejul următor, fibra e mai rezistentă...

În cazul prietenului meu, scopul urmărit era întărirea. Știa cum să procedeze. Însă pentru a ne mări eficiența, nu avem toți nevoie de acest gen de forță. "Fără durere, nici un câștig", poate fi un principiu valabil în anumite împrejurări, dar nu este esențial într-un program eficient de exerciții fizice.

Pentru a reimprospăta condiția fizică, "ascuțim ferăstrăul" - adică facem exercițiile în mod regulat, cu gândul de a ne păstra și mări capacitatea de lucru și de adaptare.

Programul trebuie bine cumpănit, pentru a evita excesele de zel. Alcătuiți-l conform ultimelor cercetări în domeniu, a recomandărilor medicului dv., și propriilor dv. intuiții

Dacă nu e obișnuit cu exerciții, corpul dv. va protesta, fiind deranjat din ritmul lui inerțial. S-ar putea la început să nu vă convină: s-ar putea chiar să vă displacă. Dar străduiți-vă să fiți proactivi. Perseverați.

Rețineți: ceea ce faceți nu dă rezultate pe moment; e o activitate de tip CADRAN II, care produce schimbări fenomenale *în timp*. Întrebați pe oricine a exersat cu consecvență. Puțin câte puțin ritmul de repaos al pulsului va scădea, pe măsură ce inima lucrează mai eficient și oxigenarea se amplifică. Obișnuindu-vă corpul cu eforturi crescânde, veți constata că ocupațiile dv. normale par mai confortabile, mai plăcute. După masă veți avea un tonus crescut, iar oboseala resimțită în trecut, care vă împiedica să faceți exerciții, va fi înlocuită cu valuri de energie și elan.

Probabil că beneficiul maxim pe care-l veți obține în urma acestor exerciții va fi dezvoltarea musculaturii dv. proactive, cea a DEPRINDERII 1: acționând conștienți de importanța unei bune condiții fizice, în loc de a reacționa la toate influențele care vă împiedică s-o dobândiți, veți vedea cum paradigma personalității dv., stima dv., încrederea în forțele proprii și integritatea dv. vor crește simțitor.

DIMENSIUNEA SPIRITUALĂ

Reînnoirea dimensiunii spirituale conferă vieții dv. liniile directoare. E profund legată de DEPRINDEREA 2.

Dimensiunea spirituală este nucleul, centrul ființei dv., este fidelitatea, față de sistemul de valori pentru care ați optat. Este spațiul cel mai intim al vieții, de o importanță supremă. Izvoarele care-l inspiră și înaltă sunt adevăruri atemporale, nemuritoare, ale umanității - la care accesul diferă foarte mult de la om la om.

În ce mă privește, stau zilnic și mă reculeg, rugându-mă și meditând asupra textelor biblice - ele reprezintă sistemul meu de valori. Citind și meditând, mă simt regenerat, invigorat, centrat și întărit în dorința de a fi de folos.

Unii se simt reimprospătați spiritual ori de câte ori se afundă în capodoperele literare, poetice sau muzicale ale culturii universale, alții într-o profundă conexiune cu natura. Natura își revarsă binecuvântările asupra tuturor celor care se contopesc cu ea. Dacă puteți părăsi larma și stridențele orașului, și vă lăsați în voia ritmului și armoniei naturii, vă veți reîntoarce reimprospătați, regenerați. Pentru o vreme vă veți simți aproape invulnerabili până când, treptat zarva și discordia dinafară va altera acea minunată pace interioară.

Arthur Gordon relatează o fermecătoare istorioară, cu caracter foarte intim, despre reînnoirea sa spirituală, în *Întoarcerea fluxului*. Se petrecea într-o vreme când începuse să se simtă copleșit de vidul și platitudinea vieții pe care o ducea. Își pierduse orice avânt; starea lui se agrava din zi în zi.

În cele din urmă s-a hotărât să consulte un medic. Negăsindu-i nici o suferință de ordin fizic, acesta l-a întrebat dacă e dispus să-i urmeze prescripțiile în decursul unei zile.

La răspunsul lui afirmativ, doctorul l-a rugat să-și petreacă a doua zi în locul unde s-a simțit cel mai fericit când era copil sau într-un loc asemănător. Avea voie să-și ia ceva de mâncare, dar să nu vorbească, să nu citească nici să scrie, nici să asculte radio. Apoi i-a scris patru prescripții, cerându-i să le citească pe rând, una la 9 dimineața, alta la ora 12, următoarea la ora 3 și ultima seara la 6.

- Nu sunteți serios! i-a spus Gordon.

- Veți vedea cât sunt de serios când veți primi nota onorariului! replică doctorul.

În dimineața următoare, Gordon s-a dus pe țărmul mării. Citi prima prescripție care suna: "Ascultă cu atenție." Primul gând care i-a trecut prin minte a fost că medicul era nebun... Ce să asculte timp de trei ceasuri? Dar cum acceptase să-i urmeze ordonanțele, s-a pus pe ascultat. Auzea valurile spărgându-se de țărm, țipătul pescărușilor - mai târziu alte sunete, mai puțin evidente. Și în timp ce asculta, i s-au perindat în ochii minții amintiri și impresii din

copilărie, în care marea îi sugera răbdare, venerație și conștiința că există o legătură între toate lucrurile. Asculta mereu, auzea sunete, auzea tăcerea - și un adânc sentiment de pace i se așeză în suflet.

La prânz, desfăcu a doua hârtiuță și citi: "Încercă să te întorci în urmă". Să mă întorc la ce? se întrebă mirat. La amintiri din copilărie? Amintirile unei vremi fericite? Se gândi la trecut, la multe clipe fericite. Încercă să le retrăiască în detalii. Și pe măsură ce le retrăia, simțea valuri calde năpădindu-i inima.

La ora trei, desfășură a treia prescripție. Celelalte fuseseră ușor de urmat, dar aceasta era diferită. Spunea: "Examinează-ți motivațiile". Primul impuls a fost unul de apărare. Se gândi la tot ceea ce își dorea - succes, recunoaștere, siguranță - și toate i se păreau perfect justificate. După un timp simți că poate nu sunt chiar atât de dezirabile pe cât par. Poate că aici se afla motivul pentru care bătea pasul pe loc.

Își analiză motivațiile rând pe rând. Își reaminti fericirea din trecut. Și în cele din urmă găsi răspunsul.

"Într-o străfulgerare, scria el, am înțeles și am fost convins că, dacă motivele cuiva sunt greșite, nimic nu poate fi în ordine. Nu are importanță ce ești, poștaș, coafor, agent de asigurări, casnică - sau altceva. Atâta timp cât simți că ești util altora, îți faci datoria. Cât nu ești preocupat decât de propriile tale interese, nu ți-o faci cum trebuie. E o lege tot atât de inexorabilă ca și gravitatea."

Ultima prescripție nu-i luă mult timp: "Scrie pe nisip tot ce te frământă." Scrise câteva cuvinte cu o fărâmă de scoică; apoi se întoarse și plecă. Nu mai aruncă nici o privire în urma lui: știa că se apropia ora fluxului.

Reînnoirea în plan spiritual *cere timp*. Însă e o activitate a CADRANULUI II, și *nu avem* timpul s-o neglijăm.

Marele reformator Martin Luther e adesea citat: "Am atâtea de făcut astăzi, încât trebuie să mai stau un ceas în genunchi." Cu alte cuvinte, pentru el rugăciunea nu era o îndatorire mecanică, era o sursă de putere, care îi elibera și-i înmulțea energiile.

Când un maestru Zen, care indiferent de gravitatea situațiilor răspândea în jurul lui o atmosferă de pace și seninătate, a fost întrebat de cineva: "Cum de vă puteți păstra mereu această pace interioară, această netulburată seninătate?", a răspuns: "Nu-mi părăsesc nici o clipă locul de meditație." Medita în ceasurile dimineții, și apoi ducea cu sine în tot restul zilei, adânc întipărită în mintea și în sufletul lui, pacea acelor clipe.

Ce idee se desprinde de aici? Dacă ne rezervăm timp pentru a lua contact cu centrul diriguitor al vieții noastre - care este și sensul ei

ultim - se creează o aură care ne învăluie pretutindeni. Ne regenerează, ne reimprospătează, mai ales când avem grijă să o refacem mereu.

De aceea cred că un crez, o profesiune de credință scrisă e atât de importantă. Dacă am înțeles în profunzime care ne este centrul de interes, care ne este țelul, o putem revizui din când în când și ne putem oricând referi la ea. În clipele noastre de reculegere zilnică, putem vizualiza și "trăi" evenimentele zilei în conformitate cu aceste valori.

Leaderul religios David O. Mckay îi învăța pe oameni că "marile bătălii ale vieții se dau zilnic în încăperile tăcute ale sufletului." Dacă ieșiți învingători în aceste bătălii, dacă puneți capăt conflictelor interioare, vă veți simți împăcați și cu o viziune mai limpede asupra vieții dv. Veți mai constata că "reușitele publice" - dat fiind că luați în considerare interesele celorlalți și tindeți să fiți mai cooperanți - vor urma în modul cel mai firesc.

DIMENSIUNEA MENTALĂ

Dezvoltarea noastră intelectuală și disciplina studiului provin în mare parte din educația școlară. Însă îndată ce părăsesc școala, mulți își lasă mintea în paragină. Nu mai fac lecturi serioase, nu se mai informează pe alte teme în afara domeniului lor de activitate, nu gândesc analitic, nu scriu - în așa fel încât să învețe să se exprime într-un limbaj clar și concis. În schimb, își petrec timpul uitându-se la televizor. Din sondajele făcute reiese că în majoritatea caselor aparatul TV funcționează 35-45 ore pe săptămână. Deci un timp egal cu cel petrecut la slujbă, și mai lung decât cel petrecut la școală. Televiziunea exercită ceea mai puternică influență socială din câte există. Toate valorile pe care le vehiculează au un foarte mare impact asupra noastră, de cele mai multe ori în modul cel mai subtil și imperceptibil cu putință.

A urmări în mod rațional programele TV înseamnă a folosi eficient DEPRINDEREA 3, cea a auto-gospodăririi, care ne permite să alegem cu discernământ acele programe informative elevate sau de divertisment, care servesc cel mai bine scopurile și valorile noastre.

La noi în familie urmărim programul TV circa șapte ceasuri pe săptămână - în jur de un ceas pe zi. Am abordat această temă într-un consiliu de familie, discutând datele referitoare la efectele programelor în căminele oamenilor. Fără a polemiza, am constatat

cu toţii că poate fi conştientizată dependenţa bolnăvicioasă de emisiuni ieftine, sau fixaţia pe un serial.

Desigur, rămân recunoscător televiziunii pentru acele emisiuni educaţionale şi distractive de înaltă calitate. Ne îmbogăţesc cunoştinţele, contribuie substanţial la precizarea şi formularea scopurilor noastre. Dar nenumărate programe sunt curată pierdere de vreme şi irosire mentală, nemaivorbind de cele de-a dreptul nocive. Ca şi corpul, TV este un bun slujitor, dar un stăpân nevrednic. Trebuie să practicăm DEPRINDEREA 3, să ne gospodărim cu discernământ - să ştim să ne folosim resursele care ne pot ajuta la îndeplinirea scopurilor propuse.

Cultivarea - o cultivare continuă, care ascute şi lărgeşte mintea - iată calea vitală a reînnoirii mentale. Poate fi realizată prin urmarea unor cursuri sau prin programe sistematice de studiu; dar ele nu sunt neapărat necesare. Persoanele proactive se pot cultiva în nenumărate feluri.

Trebuie educată mintea să ia distanţă faţă de ea însăşi, să-şi examineze propriile programe. Aceasta este definiţia unei culturi liberale - capacitatea de a examina programele personale raportându-le la marile întrebări existenţiale, la aspiraţiile elevate, la mulţimea de paradigme existente. Lipsa unei asemenea educaţii duce la o mentalitate îngustă, la lipsă de receptivitate - ca atare, preconcepţiile disciplinării intelectuale nu sunt niciodată examinate. De aceea se recomandă cât mai multe lecturi şi familiarizarea cu marile minţi ale omenirii. Obişnuiţi-vă să citiţi marea literatură. E una dintre cele mai importante activităţi ale CADRANULUI II; vă îngăduie să beneficiaţi de gândirea celor mai luminate minţi ale prezentului şi trecutului. Propuneţi-vă să citiţi mai întâi câte o carte serioasă pe lună, apoi una la două săptămâni, apoi una pe săptămână. "Cine nu citeşte nu e mai presus de cine nu ştie să citească."

Marea literatură sau publicaţiile curente din diferite domenii vă permit să vă "ascuţiţi ferăstrăul" mental, mai ales dacă practicaţi DEPRINDEREA 5, încercând să înţelegeţi mai întâi şi făcând abstracţie de prejudecăţile autobiografiei dv.

Scrisul este o altă modalitate de a "ascuţi ferăstrăul" mental. A ţine un jurnal intim, în care să notăm gânduri, experienţe, lecţii de viaţă, ne ajută să ne limpezim ideile, să ne exprimăm cu precizie şi la obiect. Corespondenţa - scrisori în care să nu vă limitaţi la comunicarea superficială a evenimentelor, ci să încercaţi să daţi expresie unor idei şi sentimente mai profunde - vă poate ajuta de asemeni să gândiţi clar, să judecaţi cu acurateţe, să fiţi mai bine înţeleşi.

Alte forme de reîmprospătare mentală sunt organizarea și planificarea, în strânsă legătură cu DEPRINDERILE 2 și 3. Înseamnă a începe cu gândul la final, a organiza mental demersurile necesare pentru a atinge obiectivul propus. Înseamnă a exersa puterea de vizualizare și imaginația dv. pentru a prefigura de la început sfârșitul, și a urmări întregul parcurs, cel puțin în principiu dacă nu treaptă cu treaptă.

Se spune că războiul se câștigă în cortul generalului. "A ascuți ferăstrăul" în primele trei planuri, cel fizic, cel spiritual și cel mental este o practică pe care eu o numesc "Reușita Personală a Zilei". Vă recomand să acordați un ceas pe zi acestei practici - un ceas pe zi pentru tot restul vieții.

Un ceas petrecut astfel nu poate fi comparat cu nici o altă ocupație care ar necesita același interval de timp. Nici ca valoare, nici ca rezultat. Va ameliora calitatea și eficiența fiecărui ceas al zilei, inclusiv celor de somn, care vor fi mai adânci și mai odihnitoare. Va edifica acea forță - oricând disponibilă, în plan fizic, spiritual și mental - care vă va permite să înfruntați greutățile vieții.

Iată ce spune Phillips Brooks:

Într-o bună zi, în anii ce vin, veți fi confruntați cu o mare ispită sau veți tremura în fața celui mai mare necaz al vieții dv. Însă lupta adevărată se dă aici, acum... Acum se hotărăște dacă în ziua celei mai mari ispite sau al celui mai mare necaz veți eșua în mod lamentabil sau veți ieși învingător. Caracterul nu poate fi edificat decât printr-un lung proces, constant și neîntrerupt.

DIMENSIUNEA SOCIAL/AFECTIVĂ

Dacă planul fizic, cel spiritual și cel mental sunt în strânsă legătură cu DEPRINDERILE 1, 2 și 3 - axate pe principiile unei viziuni personale, ale conducerii și managementului - planul social/afectiv este centrat pe DEPRINDERILE 4, 5 și 6 - cele axate pe principiul conducerii interpersonale, al comunicării empatice și al cooperării creative.

Dimensiunile sociale și afective ale vieții noastre sunt strâns legate între ele, deoarece sentimentele și emoțiile sunt înainte de toate determinate - dar nu exclusiv - de relațiile pe care le avem cu ceilalți.

A reînnoi aceste dimensiuni nu necesită timp în felul celorlalte dimensiuni. Ele pot avea loc în cadrul relațiilor normale de zi cu zi. Se cer însă eforturi serioase, deoarece mulți dintre noi nu au atins nivelul Reușitei Personale, nici capacitățile Reușitei Publice care

permit DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 să se exprime în mod firesc în comportamentul nostru.

Să presupune că sunteţi una dintre cele mai importante persoane din viaţa mea. Aţi putea fi şeful meu, o rudă - cu care doresc sau sunt nevoit să conlucrez. Să presupunem că suntem în situaţia de a comunica împreună, de a munci împreună, de a discuta un caz grav, de a îndeplini un scop comun sau de a rezolva o problemă comună. Însă perspectivele noastre se deosebesc, privim prin ochelari diferiţi. Dv. vedeţi pe "tânăra doamnă", iar eu pe cea "bătrână".

Vin la dv. cu DEPRINDEREA 4 şi vă spun: "Văd că privim această situaţie din unghiuri diferite. Ce-ar fi să stăm de vorbă pe îndelete, până găsim o soluţie care să ne mulţumească pe amândoi? Ce spuneţi? Sunteţi de acord?" Majoritatea sunt dispuşi să răspundă afirmativ.

Trec apoi la DEPRINDEREA 5. "Doresc să vă ascult mai întâi pe dv." În loc să ascult cu intenţia de a replica, ascult cu empatie, pentru a înţelege cât mai bine paradigma dv. Îndată ce mă simt capabil să explic poziţia dv. la fel de bine ca dv. încep să-mi prezint propriile argumente, pentru ca dv. să le înţelegeţi la fel de bine.

Am convenit să căutăm o soluţie convenabilă pentru amândoi, ne-am studiat şi înţeles reciproc punctele de vedere. Pasul următor este DEPRINDEREA 6. Vom lucra împreună pentru a găsi o a treia soluţie alternativă, care să ne satisfacă fără rezerve.

Succesul în aplicarea DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 nu depinde întru totul de intelect - e înainte de toate de domeniul afectivităţii şi, într-o mare măsură, condiţionat de sentimentul securităţii personale.

Dacă sentimentul siguranţei noastre personale provine din surse interne, dispunem de tăria necesară pentru a aplica DEPRINDEREA Reuşitei Publice. Dacă nu suntem stăpâni pe emoţiile noastre, atunci în ciuda lucidităţii noastre intelectuale, practicarea DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 cu oameni care gândesc diferit despre aspectele grave ale vieţii devine extrem de frustrantă.

De unde vine siguranţa interioară? Nu-şi are sursa în felul cum gândesc ceilalţi despre noi, nici în cel în care ne tratează. Nici în scenariile pe care ni le-au transmis. Şi nici în împrejurările în care trăim sau în poziţia noastră socială.

Izvorăşte dinăuntru. E fructul paradigmelor adecvate şi al principiilor valide adânc implantate în mintea şi afectivitatea noastră. Izvorăşte din armonia dintre lumea interioară şi cea exterioară, dintr-un mod de viaţă integru în care deprinderile cotidiene reflectă valorile noastre cele mai intime.

Sunt convins că viaţa trăită în mod integru este sursa fundamentală a sentimentului valorii personale. Nu agreez literatura popularizată a succesului care proclamă că demnitatea este rezultatul unei atitudini, unei tactici mentale - unei pacificări mentale obţinute prin autosugestie.

Pacea minţii se instalează când viaţa e trăită în conformitate cu principii şi valori autentice, nu se poate obţine pe alte căi.

Şi o viaţă trăită cu simţul comunitar al interdependenţei dă naştere siguranţei interioare: ştim că există soluţii de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, că viaţa nu se reduce întotdeauna la: ori/ori, că aproape întotdeauna e posibilă o a Treia Alternativă reciproc avantajoasă. Mai ştim - şi faptul acesta ne măreşte sentimentul de siguranţă - că putem evada din cadrul nostru de referinţe fără a renunţa la el; dacă vrem, putem înţelege în adâncime altă fiinţă umană. Ştim că şi o cooperare autentică, creativă cu ceilalţi - aplicând deprinderile interdependenţei - generează încredere şi siguranţă.

Siguranţa se mai naşte şi dintr-un comportament îndatoritor, generos faţă de ceilalţi. Puteţi verifica oricând acest fapt la locul dv. de muncă, dacă vă purtaţi creativ şi serviabil. Altă sursă de siguranţă este serviciul făcut altora, care rămâne anonim; nimeni nu-l ştie şi nici nu trebuie să-l ştie. Nu acesta îi e rostul, ci binele şi mulţumirea pe care le puteţi aduce în viaţa altora. Acest aport contează şi nu recunoştinţa.

Victor Frankl a pus în lumină nevoia omenească de a da un sens vieţii, de a ne fixa un scop care transcende condiţia noastră şi ne solicită cele mai nobile energii. Dr. Hans Selye constata în cadrul monumentalei sale cercetări despre stress că o viaţă lungă, sănătoasă şi fericită e rodul contribuţiilor noastre, al unor planuri importante, semnificative, care sunt stimulative pentru individ şi benefice pentru prosperitatea generală. Etica sa poate fi astfel rezumată: "Fă aşa încât să meriţi iubirea aproapelui tău."

Un citat din Bernard Shaw:

Acesta-i adevărata bucurie a vieţii - a fi folosit într-un scop al cărui măreţie o şi recunoaşteţi. A fi o forţă a naturii, şi nu o mână de pământ egoistă şi agitată, frământată de necazuri şi revendicări, plângându-se că lumea nu se dedică fericirii ei. Sunt de părere că viaţa mea aparţine întregii comunităţi, consider că este un privilegiu să fac pentru ea tot ce-mi stă în putere cât timp voi trăi. Vreau să fiu de folos până în ceasul morţii. Cu cât mă străduiesc mai mult, cu atât trăiesc mai intens. Mă bucur de viaţă de dragul ei. Pentru mine nu e o lumânare, e o splendidă torţă care mi-a fost încredinţată pentru o vreme şi pe care vreau s-o fac să strălucească cât pot de mult înainte de a o înmâna generaţiilor viitoare.

N. Eldon Tanner scria: "A-i ajuta pe ceilalţi, iată preţul pe care-l plătim pentru privilegiul de a trăi pe acest pământ. Şi câte feluri de a-i ajuta nu există! Fie că aparţinem sau nu bisericii sau unei organizaţii de prestări oarecare, sau avem o slujbă care ne oferă prilejuri de a ajuta pe ceilalaţi, nu e zi în care nu putem fi de folos altcuiva, dăruindu-i cel puţin o afecţiune necondiţionată."

A SCRIE SCENARII PENTRU CEILALŢI

Suntem în majoritate opera oglinzii sociale, actori ai unor scenarii scrise de opiniile, percepţiile, paradigmele oamenilor din jurul nostru. Însă dv. şi cu mine trăim cu conştiinţa interdependenţei, şi paradigma noastră presupune că am înţeles în ce măsură suntem o parte a acestei oglinzi sociale.

Putem opta: de ce n-am trimite celorlalţi o oglindire limpede, nedeformată, a fiinţei lor? Le putem confirma natura proactivă, îi putem trata ca pe nişte persoane responsabile. Îi putem ajuta să gândească un alt scenariu în care să apară ca nişte indivizi centraţi pe principii, întemeiaţi pe valori, independenţi, plini de demnitate. Având MENTALITATEA ABUNDENŢEI, ştim să oferim altora o imagine pozitivă despre ei care să nu diminueze în nici un fel pe a noastră. Dimpotrivă, ne sporeşte influenţa prin înmulţirea ocaziilor de a coopera proactiv cu alte persoane la fel de proactive.

Poate că într-o perioadă a vieţii dv. să fi întâlnit persoane care au avut încredere în dv., atunci când dv. vă îndoiaţi de valoarea dv. personală. Se poate spune că ele v-au redactat un scenariu. Oare această intervenţie nu a fost benefică?

De ce n-aţi fi şi dv. un scenarist benefic, o personalitate pozitivă, creativă, care să ofere altora prilejul de a se afirma? Dacă au fost determinaţi de a se autoevalua depreciativ, îi puteţi îndrepta pe un drum mai înalt, acordându-le încrederea dv. Ascultaţi-i cu empatie. Nu-i absolviţi de nici o responsabilitate, însă încurajaţi-i să fie proactivi.

O întâmplare, devenită clasică, referitoare la previziunile care îşi impun împlinirea este povestea unui computer din Anglia. Dintr-o greşeală de programare cu totul accidentală, a calificat o clasă de copii "excepţionali" ca "submediocri" şi viceversa. Această caracterizare computerizată a fost primul criteriu de apreciere al profesorilor la început de an şcolar.

La un moment dat, cinci luni şi jumătate mai târziu, administraţia a descoperit eroarea şi a hotărât să supună copiii la

un nou test, trecând nefericitul incident sub tăcere. Rezultatul a fost uluitor! Copiii "excepționali" au obținut un punctaj simțitor mai scăzut la testul Coeficientului de Inteligență. Fuseseră considerați și tratați ca niște arierați mintali, nedoritori să coopereze, dificili de educat. Paradigmele cadrelor didactice operaseră ca niște prognoze care își impuseseră realizarea.

Iar la grupul "idioților" crescuseră calificativele. Profesorii îi trataseră ca pe niște copii foarte inteligenți, și energia, optimismul și entuziasmul lor se oglindiseră în copii, sub forma considerației acordate și a unor așteptări stimulante.

Profesorii au fost rugați să dea explicații. "Din anumite motive, metodele noastre păreau neeficace" au răspuns. "Și am fost nevoiți să le schimbăm." Informațiile pe care le dețineau îi prezentau pe copii ca fiind"excepționali." Dacă lucrurile mergeau prost, au presupus că metodele de predare erau neadecvate și le-au revizuit. S-au dovedit a fi proactivi: au operat înăuntrul CERCULUI lor DE INFLUENȚĂ. Aparenta deficiență a elevilor nu reflecta nici mai mult nici mai puțin decât lipsa de flexibilitate a profesorilor.

Să ne punem mereu această întrebare: cum îi oglindim pe ceilalți? Cum arată imaginea pe care le-o trimitem? În ce măsură le înfrumusețează viața? În ceea ce ne privește, avem exact atât cât investim în CONTUL AFECTIV al celorlalți. Dacă suntem capabili de a vedea în ceilalți potențialul lor, ne putem folosi imaginația și mai puțin memoria - înțeleasă ca un comportament reflex condiționat de trecut. Putem refuza să le punem etichete. Îi putem "vedea" de fiecare dată cu alți ochi, cu o privire nouă, proaspătă. Îi putem astfel ajuta să devină independenți, oameni împliniți, capabili la rândul lor de a întreține relații armonioase și fertile cu ceilalți.

Goethe ne învață: "Tratează-l pe om așa cum este, și așa va rămâne. Tratează-l așa cum poate și ar trebui să fie, și va deveni așa cum poate și trebuie să fie."

ECHILIBRUL ÎN REÎNNOIRE

Autoreînnoirea trebuie să păstreze echilibrul între cele patru planuri naturale, cel fizic, cel spiritual, cel mental și cel social/afectiv.

Fiecare aspect își are importanța lui, însă nu trebuie să neglijăm unul în favoarea celuilalt, căci s-ar putea crea - și se creează - un dezechilibru supărător.

Am avut prilejul să constat acest fapt și în viața organizațiilor, și în cea individuală.

În cadrul organizațiilor, dimensiunea fizică se exprimă în termeni economici. Cea mentală sau psihologică se referă la recunoașterea socială, la dezvoltarea și valorificarea talentelor. Dimensiunea social/afectivă privește relațiile interumane, felul cum sunt tratați oamenii. Iar cea spirituală stabilește rostul, sensul, tradus prin scopurile sau contribuțiile propuse, și prin integritatea organizatorică.

Ori de câte ori o organizație neglijează unul sau mai multe dintre aceste dimensiuni, întreaga organizație are de suferit. Energiile creative care ar putea converge într-o uriașă sinergie pozitivă se îndreaptă în sens invers, devin forțe inhibitoare în calea dezvoltării și productivității, dovedindu-se profund dăunătoare.

Sunt organizații al căror dinamism are un caracter pur economic - să facă bani. Firește că nu-l proclamă ca atare. Deseori publicitatea afirmă contrariul. Însă impulsul determinant, dorința ascunsă este de a face bani.

În cazul acesta întâlnesc de fiecare dată, în ambianța psihologică astfel creată, o puternică sinergie negativă, generând rivalități între secții, comunicare de pe poziții autoritare sau defensive, intrigi și manipulare. Firește că nu se poate răzbate fără a "face bani"; dar existența unei organizații nu se poate reduce la acest scop. Nu putem trăi fără a ne hrăni, dar nu trăim numai pentru a ne hrăni.

În cealaltă parte a spectrului, am întâlnit organizații exclusiv concentrate pe dimensiunea social/afectivă. Reprezintă de fapt un fel de experiment social lipsit de un criteriu economic care să le fundamenteze valorile. N-au posibilitatea de a-și evalua randamentele: își pierd eficiența și, în final, viabilitatea pe piață.

Multe organizații operează pe trei dimensiuni - au criterii de serviciu satisfăcătoare, criterii economice la fel de satisfăcătoare, la fel cele ale interrelațiilor umane, însă nu sunt interesate în a identifica, a dezvolta, a folosi și a aprecia talentele individuale. În lipsa acestor forțe psihologice, stilul ce rezultă este de natura unei autocrații binevoitoare - însă atmosfera generală reflectă rezistențe colective, rivalități, cifre de afaceri exagerate și alte deficiențe ascunse, cronicizate.

Eficiența în cadre organizaționale și individuale cere dezvoltarea și reînnoirea tuturor celor patru dimensiuni, bine echilibrate. Oricare dintre ele, dacă este neglijată, va crea rezistențe negative în câmpul de forță, care se vor opune evoluției și eficienței. Organizațiile și persoanele care acordă importanța cuvenită fiecărei dimensiuni în crezul-program își creează posibilități majore pentru o reînnoire echilibrată.

Acest proces de evoluție continuă este semnul distinctiv al Mișcării pentru Calitatea Totală, și cheia supremației economice a Japoniei.

SINERGIA REÎNNOIRII

Reînnoirea echilibrată este sinergia prin excelență. Eforturile de "a ascuți ferăstrăul" într-o dimensiune exercită un impact pozitiv asupra celorlalte, datorită puternicei lor interconexiuni. Sănătatea fizică influențează sănătatea mentală; trăirea spirituală se răsfrânge asupra tăriei pe tărâm social și afectiv. Evoluția într-o direcție se reflectă și în celelalte trei.

Cele 7 DEPRINDERI ale Eficienței creează o sinergie optimă între aceste patru planuri. Reînnoirea oricăreia dintre ele ne mărește aptitudinea de a ne însuși și de a trăi cel puțin una dintre cele 7 DEPRINDERI. Și cu toate că aceste deprinderi se instalează succesiv, progresul înregistrat în însușirea uneia mărește, pe calea sinergiei, capacitatea de a le trăi pe celelalate.

Cu cât sunteți mai proactiv (DEPRINDEREA 1), cu atât sunteți mai stăpân pe dv. (DEPRINDEREA 2) și vă puteți gospodări viața mai eficient (DEPRINDEREA 3).

Cu cât vă gospodăriți mai bine viața (DEPRINDEREA 3), cu atât aveți mai multe activități destinate reînnoirii , de tip CADRAN II (DEPRINDEREA 7).

Cu cât încercați mai întâi să înțelegeți (DEPRINDEREA 5), cu atât mai ușor veți găsi soluții sinergetice de genul CÂȘTIG/CÂȘTIG (DEPRINDERILE 4, 5).

Cu cât vă însușiți mai profund deprinderile care stimulează autonomia (DEPRINDERILE 1, 2 și 3), cu atât veți fi mai eficienți în situațiile interdependente (DEPRINDEREA 4, 5 și 6), iar reînnoirea (DEPRINDEREA 7) este procesul însuși de regenerare al tuturor deprinderilor.

Pe măsură ce vă regenerați în planul fizic, cu atât viziunea dv. personală va fi mai accentuată (DEPRINDEREA 1): paradigma capacității de conștientizare, de voință liberă, de proactivitate, de libertate de a acționa în loc de a fi obiectul acțiunii altora, de a vă alege singuri răspunsul la orice situație. Probabil că acesta este efectul cel mai benefic al exercițiilor fizice. Fiecare Reușită Personală Zilnică reprezintă o investiție în contul dv. personal de siguranță interioară.

Reimprospătându-vă spiritual, vă întăriți stăpânirea de sine, și autonomia (DEPRINDEREA 2). Vă cultivați capacitatea de a trăi prin

puterea dv. imaginativă şi luciditate, în locul reflexelor însuşite din trecut; de a vă înţelege în profunzime paradigmele şi valorile cele mai personale; de a instaura în dv. o instanţă centrală de principii valide; de a vă defini profesiunea de credinţă; de a vă rescrie scenariul vieţii şi de a-l trăi conform principiilor corecte; de a recurge la sursele dv., intime de putere. Reînnoirea în plan spiritual dă naştere şi întreţine o viaţă interioară deosebit de bogată; reprezintă imense investiţii în centrul de siguranţă interioară.

Reînnoirea în plan mental întăreşte capacitatea de management personal (DEPRINDEREA 3). Reflectând, făcând planuri, vă obligaţi intelectul să identifice activităţi de tip CADRAN II, ţelurile prioritare, modalităţile de a vă folosi optimal timpul şi energiile, capacitatea de a organiza şi executa aceste activităţi în funcţie de priorităţi. Această continuă "reciclare" vă permite să asimilaţi mereu noi cunoştinţe şi să vă lărgiţi câmpul opţiunilor. De acum înainte, siguranţa dv. economică nu mai depinde de slujbă; se află în forţa dv. personală de a produce - a gândi, a învăţa, a crea, a vă adapta. Aceasta este autentica independenţă financiară. Nu constă în *a avea* avere, ci în forţa de *a face* avere. E o forţă interioară.

Reuşita Personală Zilnică - un minim de un ceas pe zi pentru a reîmprospăta dimensiunile dv. fizice, spirituale şi intelectuale - este cheia pentru însuşirea celor 7 DEPRINDERI, şi se află în totalitate înăuntrul CERCULUI dv. DE INFLUENŢĂ. Reprezintă timpul necesar - concentrat în CADRANUL II - pentru a integra aceste deprinderi în viaţa dv., de a deveni o persoană axată pe principii.

Reprezintă şi baza Reuşitei Personale Zilnice. Este sursa acelei siguranţe interioare de care aveţi nevoie pentru a "ascuţi ferăstrăul" în planul social/afectiv. Vă dă puterea personală de a vă situa în CERCUL DE INFLUENŢĂ în situaţiile interdependente - de a-i privi pe ceilalţi prin prisma MENTALITĂŢII ABUNDENŢEI, de a valorifica diferenţele dintre ei şi dv., de a vă bucura de succesele lor. Vă creează bazele unei înţelegeri autentice, a unor soluţii sinergice de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, a practicării DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 în realităţile interdependente.

SPIRALA ASCENSIONALĂ

Reînnoirea este principiul - şi procesul - care ne ajută să înaintăm pe o spirală, aceea a creşterii, a metamorfozei interioare, a evoluţiei continue.

Pentru a progresa în mod consecvent şi semnificativ de-a lungul acestei spirale, trebuie să apelăm la acea instanţă - una dintre cele

specific umane - care guvernează mișcarea ascendentă; conștiința morală. S-o cităm pe doamna de Stael: "Glasul conștiinței e atât de delicat, încât e ușor să-l reprimi; în același timp însă e atât de limpede, încât nu-l poți înțelege greșit."

Conștiința morală e însușirea care ne avertizează dacă suntem sau nu în consonanță cu principii corecte, valide; tot ea - dacă este trează - ne ajută să ne înălțăm la nivelul lor.

După cum cultivarea unei excelente condiții fizice este vitală pentru un bun sportiv, cea a intelectului pentru un cărturar, tot așa educarea conștiinței morale este vitală pentru o persoană proactivă, de maximă eficiență. Însă educația conștiinței morale cere o mare consacrare, o disciplină echilibrată și mai ales o viață trăită cinstit. Cere lecturi elevate, o gândire nemeschină și, mai înainte de toate, *dorința* de-a asculta și de a trăi respectând acel "glas delicat."

O alimentație necorespunzătoare și lipsa de exercițiu pot ruina condiția fizică a unui sportiv. Tot așa, vulgaritatea, obscenitățile, pornografia, întunecă sufletul, atrofiază sensibilitatea pentru preocupări elevate. Și în locul conștiinței naturale sau divine care întreabă: "Ce e bine, ce e rău?" dau glas doar conștiinței sociale întrebând: "Cum să mă afirm?"

Iată ce spune Dag Hammarkjold:

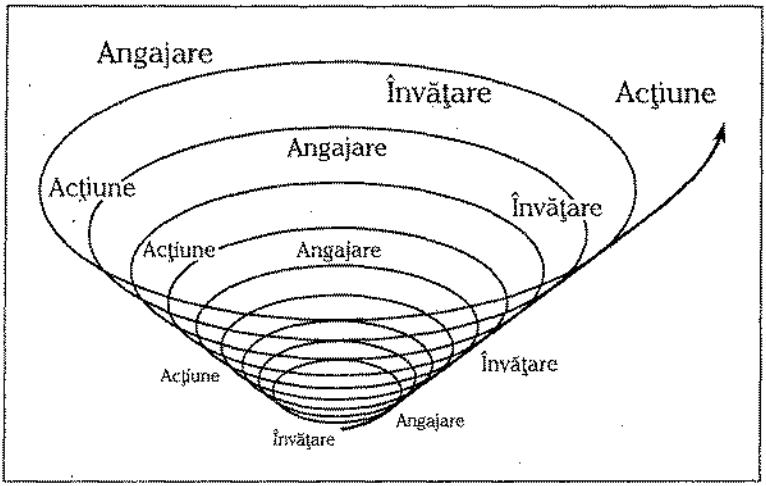
Nu vă puteți juca cu animalul din dv. fără a vă preface în animal, nici cu minciuna fără a pierde dreptul la adevăr, nici cu cruzimea fără a vă altera sensibilitatea și gândirea. Cine vrea să aibă o grădină îngrijită nu păstrează un strat pentru buruieni.

Dacă suntem conștienți, trebuie să optăm pentru obiective și principii care să ne coordoneze viața; altminteri golul va fi umplut - cu ce...? - ne vom pierde luciditatea și ne vom târî ca niște animale, trăind doar pentru supraviețuire și reproducere. Oamenii aflați pe această treaptă nu "trăiesc"; viețuiesc pasiv. Duc o existență de tip "reactiv", ignorând zestrea care zace latentă și neevoluată în adâncul ființei lor.

Nu există scurtături pe calea evolutivă. E stăpânită de legea recoltei: culegem întotdeauna ceea ce am semănat, nici mai mult, nici mai puțin. Legea dreptății este imuabilă, și cu cât trăim în consonanță cu principiile valide, cu atât vom avea o judecată mai corectă privind mersul lumii, și cu atât mai precise ne vor fi paradigmele - hărțile teritoriului.

Demersul ascensional de-a lungul spiralei ne cere *să învățăm, să ne angajăm, și să acționăm* pe planuri din ce în ce mai înalte. Ne amăgim limitându-ne doar la unul dintre acești factori. Pentru a

progresa trebuie să învăţăm, să ne angajăm, să acţionăm, - iarăşi şi iarăşi, din ce în ce mai mult.



SPIRALA ASCENSIONALĂ

SUGESTII DE APLICARE

1. Întocmiţi o listă de activităţi care vă pot ajuta să vă menţineţi o bună condiţie fizică, care să se potrivească cu stilul dv. de viaţă şi de care să vă bucuraţi şi mai târziu.
2. Selectaţi una din activităţi şi înscrieţi-o ca obiectiv în cadrul rolului pe care vi l-aţi fixat pentru săptămâna ce vine. La sfârşitul săptămânii evaluaţi-vă realizarea. Dacă ţinta nu a fost atinsă, aceasta s-a datorat subordonării sale unei valori mai înalte sau lipsei de integritate în raportarea dv. la acele valori?
3. Întocmiţi o listă similară de activităţi pentru reînnoirea dimensiunilor dv. spirituale şi mentale. În spaţiul dv. social/spiritual înşiruiţi relaţiile pe care aţi dori să le îmbunătăţiţi sau împrejurările specifice în care *Reuşita Publică* ar fi mai eficace. Selectaţi câte o rubrică în fiecare dintre aceste spaţii pe care să o desemnaţi ca obiectiv al săptămânii. Aplicaţi-l şi evaluaţi-l.
4. Propuneţi-vă să vă notaţi activităţile specifice de "ascuţire a ferăstrăului" în toate cele patru dimensiuni, în fiecare săptămână, să le realizaţi şi să vă evaluaţi performanţele şi rezultatele.

Iarăşi dinăuntru - în afară

Dumnezeu lucrează dinăuntru în afară. Lumea lucrează din afară înăuntru. Lumea vrea să scoată oamenii afară din mocirlă. Christos scoate mocirla dinăuntrul oamenilor, şi ei ies singuri din mocirlă. Lumea ar vrea să modeleze oamenii schimbându-le mediul. Christos schimbă oamenii, şi ei îşi schimbă singuri mediul. Lumea vrea să formeze comportamentul uman. Christos poate schimba natura umană.

EZRA TAFT BENSON

Aş vrea să vă relatez o întâmplare personală care, după părerea mea, conţine însăşi esenţa acestei cărţi. Sper că vă va da prilejul să surprindeţi legăturile ei cu principiile conţinute în subtext.

Cu câţiva ani în urmă, am luat o vacanţă de un an de la universitatea unde predam, fericit că mă voi putea dedica scrisului. Ne-am instalat deci cu toată familia în localitatea Laie, pe ţărmul nordic din Oahu, una din insulele Hawai.

Curând, programul nostru de viaţă s-a arătat a fi în acelaşi timp fertil şi foarte plăcut.

După o mică alergare matinală pe malul mării, trimiteam pe doi dintre copii la şcoală, desculţi şi în pantalonaşi scurţi. Eu îmi aveam biroul într-o clădire izolată, pe marginea unui câmp de trestii de zahăr; lucram acolo într-o linişte şi seninătate desăvârşite. Nici telefoane, nici întruniri, nici argumente presante.

Biroul era situat în aripa exterioară a unui liceu şi, într-o zi, umblând printre vrafurile de cărţi din spatele bibliotecii, am dat de o carte al cărei titlu m-a atras. Am deschis-o la întâmplare şi ochii mi-au căzut pe un paragraf - câteva rânduri care aveau să-mi influenţeze tot restul vieţii.

Am citit şi recitit paragraful. Ideea de bază era că între stimul şi răspuns există un spaţiu gol - şi că felul cum folosim acel interstiţiu este cheia evoluţiei şi fericirii noastre.

Nu pot descrie efectul pe care această idee l-a avut asupra mea! Cu toate că fusesem crescut în spiritul autodeterminării, formularea "un spaţiu gol între stimul şi răspuns" m-a impresionat cu o forţă incredibilă, ca ceva cu totul nou. Impresia era de genul "a afla ceva pentru întâia oară", o adevărată revoluţie interioară, "o idee căreia i-a sosit ceasul."

Am reflectat îndelung asupra ei - simţeam cum îmi remodelează paradigma despre viaţă. Parcă aş fi devenit un observator al propriei mele participări. M-am trezit stând în acel gol şi privind de acolo stimulii externi. Mă scăldam într-un sentiment de libertate interioară, aceea de a-mi putea alege răspunsul - chiar de a deveni cu însumi un stimul - de a-l influenţa - chiar de a-l inversa.

La scurtă vreme după această întâmplare, şi poate datorită acestei idei "revoluţionare", între Sandra şi mine s-a creat o extraordinară apropiere sufletească. Mă duceam s-o iau înainte de prânz pe o veche bicicletă Honda 90 "de pistă", îi luam şi pe cei doi copii preşcolari - unul aşezat între noi, celălalt călare pe genunchiul meu stâng - înaintam prin câmpul de trestii pe lângă biroul meu, încet, timp de o oră, şi stam de vorbă.

Cuminţi, copiii priveau peisajul, abia dacă scoteau un sunet. Rareori întâlneam alt vehicol şi bicicleta era atât de silenţioasă, încât ne puteam auzi cu uşurinţă. Ne opream de obicei pe o plajă solitară, parcam bicicleta şi mai făceam vreo două sute de metri pe jos până într-un loc izolat, ideal pentru un picnic.

Copiii se jucau pe nisipul plajei şi pe malul unui râuleţ venit din susul insulei, aşa că Sandra şi cu mine puteam sta nestingheriţi de vorbă. Aşa am stat de vorbă, câte două ceasuri zi de zi, vreme de un an întreg - şi poate că nu e greu de imaginat la ce nivel de înţelegere şi de încredere am ajuns.

La început vorbeam despre una, despre alta - oameni, întâmplări, copiii, scrisul meu, familia, planuri de viitor. Însă încetul cu încetul contactul nostru sufletesc s-a adâncit - am început să vorbim despre lumile noastre interioare, despre educaţia noastră, scenariile în care am crescut, sentimentele, îndoielile noastre.

Pe măsură ce pătrundeam în zone mai intime, observam cu multă atenţie pe de o parte cum decurgeau conversaţiile, pe de alta felul în care le purtam. Astfel spus; am început să folosim spaţiul dintre stimul şi răspuns în feluri noi, pasionante. Ne-a pus pe gânduri cu privire la modul în care fusesem "programaţi" şi măsura în care aceste programări condiţionau privirea noastră asupra lumii.

Aşa a început incitanta aventură în lumile noatre interioare - se dovedea infinit mai fascinantă, mai absorbantă, mai constrângă-

toare, mai plină de descoperiri şi de noi perspective decât tot ceea ce cunoscuserăm în lumea din afară. Fireşte, nu era totul "suav şi luminos". Se întâmpla să atingem un nerv rănit, - am trecut prin momente dureroase, penibile, dezvăluitoare şi ne-am simţit extrem de expuşi, extrem de vulnerabili unul faţă de celălalt. Însă descopeream că trăisem ani de zile în aşteptarea acestor dezvăluiri. Pătrunzând în zonele adânci, fremătător de sensibile, şi apoi ieşind din nou la lumină, ne-am simţit parcă vindecaţi.

De la început a domnit între noi o asemenea apropiere empatică, o asemenea dorinţă de a ne sprijini unul de altul, unul pe altul, de a ne încuraja reciproc, încât ne-a venit mai uşor să ne dezvăluim sufletele.

Treptat, am stabilit în mod tacit două reguli. Prima era "fără anchetare". Din clipa în care se atingeau zone vulnerabile, nu mai trebuiau puse întrebări - comunicarea se reducea la pură empatie. Întrebările erau mult prea invadatoare, intervenind la nivelul logic, cumva manipulativ. Umblam pe noi tărâmuri accidentate, drumul era nesigur, plin de neprevăzut. Ne inspira teamă, îndoieli. Am fi dorit să-l străbatem până la capăt, însă am învăţat încet, încet să respectăm momentul ales de celălalt pentru a se deschide.

A doua regulă de bază era de a nu insista în aceeaşi zi pe un subiect vădit dureros. Îl amânam pe a doua zi, reluând firul întrerupt, sau aşteptam ca celălalt să-l reia când se simţea dispus să o facă. Duceam cu noi capetele desfăcute ale firului, ştiind că eram doritori să le reînnodăm. Dar având timp la dispoziţie şi o ambianţă atât de prielnică, fiind amândoi entuziasmaţi de adânca implicare mutuală, de posibilitatea de a ne adânci comuniunea conjugală, eram încredinţaţi că mai devreme ori mai târziu vom reînnoda firul, şi vom ajunge la o înţelegere.

Cele mai dificile momente, dar în final şi cele mai fructuoase, ale acestui dialog mereu reluat, au fost acelea când vulnerabilităţile noastre au coincis. În clipele acelea, fiind amândoi atât de profund implicaţi, constatam că spaţiul dintre stimul şi răspuns dispărea. S-au ivit schimburi dezagreabile de cuvinte. Convenisem însă în mod tacit, şi aveam sincera dorinţă de a fi pregătiţi să nu abandonăm partida, să ne limpezim sentimentele până la capăt.

O dificultate provenea dintr-o trăsătură de caracter a personalităţii mele. Tatăl meu era un om foarte închis - stăpân pe sine şi precaut. Mama era o fire extrem de sociabilă, deschisă şi spontană. În mine coexistau ambele tendinţe şi, ori de câte ori mă simţeam în nesiguranţă, procedam ca tata - mă închideam în mine şi mă comportam în observator detaşat.

Sandra seamănă mai mult cu mama - sociabilă, deschisă, spontană. De multe ori în viaţa noastră comună, am considerat că francheţea ei era nepotrivită, iar ea găsea că reţinerile mele erau disfuncţionale - şi în plan individual, deoarece deveneam indiferent la sentimentele celorlalţi. Acestea şi încă multe altele au ieşit la iveală în cursul lungilor noastre discuţii. Am început să apreciez vederile şi înţelepciunea Sandrei, felul în care m-a ajutat să devin o persoană mai deschisă, mai generoasă, mai sensibilă şi mai sociabilă.

Altă dificultate luată în discuţie în acea perioadă şi care mă sâcâise de mulţi ani încoace era un fel de "fixaţie" a Sandrei. O obsesie pe care nu-mi o puteam explica: era obsedată de aparaturile cu marca Frigidaire! Nu concepea să cumpere altă marcă de aparate. Chiar la începutul căsniciei noastre, când bugetul era foarte strâns, a insistat să mergem cu maşina la "oraş" - aflat la o distanţă de 80 km de micul nostru oraş universitar - deoarece numai acolo puteau fi găsite aparate Frigidaire.

Chestia asta mă irita la culme. Din fericire nu se ivea decât cu ocazia cumpărării de aparataj casnic. Dar atunci parcă se apăsa pe un buton cu resort - vedeam roşu în faţa ochilor. Tema însăşi era simbolul unei gândiri total iraţionale.

De obicei mă refugiam într-o tăcere distantă. Credeam că a refuza să tratez problema era singurul mod de o trata; altminteri mi-aş fi ieşit din fire - ceea ce s-a întâmplat de câteva ori, când a fost nevoie să-mi cer scuze.

Nu atât faptul că-i plăcea numai marca Frigidaire mă irita -, ci argumentele invocate, cu totul nefondate, de o lipsă de logică strigătoare la cer; cel puţin aşa mi se păreau.

Măcar de ar fi recunoscut cât era de absurdă, reacţionând numai sub imperiul emoţiei, şi aş fi trecut totul cu vederea. Însă justificările ei erau exasperante.

"Cazul Frigidaire" a reapărut în discuţiile noastre la începutul primăverii, când eram pregătiţi să ne confruntăm cu el. Regulile de bază fuseseră ferm stabilite.

N-am să uit niciodată ziua aceea... Nu ne-am oprit pe plajă, ca de obicei; am continuat să mergem cu bicicleta prin câmpul de trestii, poate pentru a evita de a ne privi în ochi. Câtă supărare, câtă amărăciune erau legate de acest subiect, refulat de atâta vreme! E drept că nu ajunsesem la o ruptură din cauza lui; însă când vrei să cultivi o relaţie frumoasă, orice capătă amploare.

Am rămas uluiţi, şi Sandra, şi eu, de ce a ieşit la lumină în ziua aceea. A fost ceea ce se poate numi un dialog "sinergic". Părea că Sandra conştientiza pentru întâia oară motivele aşa-zisei ei fixaţii.

Începuse prin a vorbi despre tatăl ei; fusese profesor de istorie la un colegiu, dăduse ani de zile meditaţii pentru a face faţă cheltuielilor familiale şi, la un moment dat, preluase o afacere cu aparaturi. Într-o perioadă de recesiune, s-a lovit de mari dificultăţi financiare şi singurul lucru care i-a permis să reziste a fost finanţarea inventarului său de către firma Frigidaire.

Sandra fusese foarte legată de tatăl ei - când el se întorcea acasă la sfârşitul unei zile istovitoare, se lungea pe o canapea, şi Sandra îi masa picioarele, uneori îi cânta. Au petrecut asemenea seri duioase aproape zi de zi, ani în şir. Îi vorbea şi despre afaceri, despre grijile şi necazurile lui, exprimându-şi adânca recunoştinţă faţă de firma care îl subvenţiona, ajutându-l să reziste într-o perioadă grea.

Aceste îndelungi conversaţii între tată şi fiică aveau loc în mod spontan, în clipe de mare destindere, când impresiile lasă întotdeauna urme adânci. În asemea momente cenzura mentală nu funcţionează şi tot felul de gânduri şi imagini se întipăresc în straturile profunde ale subconştientului. Poate că Sandra uitase cu totul de ele, însă în acel an de comuniune scăldată într-o atmosferă de caldă siguranţă, au ieşit tot atât de spontan şi firesc la lumină.

Sandra a înţeles emoţiile care se aflau la rădăcina sentimentelor ei pentru firma Frigidaire. Am înţeles şi eu, şi dintr-o dată am resimţit pentru ea un adânc respect. Sandra nu vorbea despre aparate - vorbea despre tatăl ei şi despre loialitate, despre loialitatea faţă de necazurile lui.

Îmi amintesc cum în acea zi ni s-au umezit ochii - nu atât pentru că ne înţelesesem până în adânc, cât prin faptul că resimţeam din ce în ce mai mult respect unul pentru altul. Descoperisem că situaţii aparent banale îşi au rădăcinile în trăiri profund tulburătoare. A nu vedea lucrurile decât la suprafaţă, în banalitatea lor, fără a pătrunde în zone mai ascunse, fragile, vulnerabile, înseamnă a călca apăsat, fără milă, pe tărâmul sfânt al unei inimi.

Cât de roditoare au fost lunile acelea! Comunicam atât de intens încât ne ghiceam gândurile înainte de a le formula. Când am părăsit Hawai-ul, ne-am decis să continuăm aceste dialoguri. Şi de atunci, an de an, facem regulat plimbări cu Honda de pistă sau cu maşina, când vremea e nefavorabilă. Am realizat că pentru a păstra intactă iubirea dintre noi, trebuie să ne împărtăşim sentimentele - să vorbim. Păstrăm această legătură şi în timpul zilei, chiar dacă sunt în deplasare. E ca şi cum aş atinge temelia casei, ca şi cum aş avea mereu acces la fericirea, siguranţa şi la toate valorile pe care le reprezintă.

DE LA O GENERAȚIE LA ALTA

Ce descoperisem în acel an minunat eu și Sandra? Că dobândisem o nouă forță interioară, cea de "dinăuntru-în afară" - și anume învățând să folosim cu atenție și discernământ "spațiul dintre stimul și răspuns", și să ne exersăm "cele patru însușiri caracteristice omului."

La început ne apropiasem unul de altul "din afară-înăuntru". Ne iubeam, și încercasem să înlăturăm deosebirile care ne despărțeau, controlându-ne atitudinile, purtarea, și aplicând diverse metode recomandate în interrelațiile umane. Dar aceste expediente n-au rezistat decât un timp. Atâta vreme cât am convietuit și comunicat după propriile noastre modele, neînțelegerile subiacente, cele cronice, persistau.

Din clipa când ne-am apropiat unul de celălalt "dinăuntru - în afară", ne-am putut deschide cu toată încrederea, iar deosebirile nu mai dădeau loc unor disensiuni; le ocoleam fără greutate, cum n-am fi fost în stare s-o facem "din afară-înăuntru". Delicioase fructe - o relație plenară, cu soluții CÂȘTIG/CÂȘTIG, o profundă înțelegere mutuală - au rodit din rădăcinile pe care le-am îngrijit. Ne-am examinat "programările", ne-am rescris scenariile, și ne-am împărțit timpul în așa fel încât să rezervăm ceasuri pentru acea intimă comuniune - o activitate de tip CADRAN II.

S-au mai arătat și alte roade. Ni s-au deschis ochii asupra faptului că, așa cum viețile noastre au fost puternic influențate de părinții noștri, și viața copiilor noștri era influențată și modelată de noi, adesea în feluri cu totul nebănuite. Înțelegând impactul scenariului asupra propriei noastre vieți, am resimțit imperioasa nevoie de a face tot posibilul ca ceea ce trecem mai departe viitoarelor generații - prin precepte și exemplul nostru - să fie întemeiat pe principii valide.

Am ținut să subliniez în această carte importanța scenariilor de care am avut parte și pe care dorim să le schimbăm într-un spirit proactiv. Dacă examinăm însă cu atenție aceste scenarii care ne condiționează percepția și capacitatea de cunoaștere, vom descoperi în ele și aspecte frumoase, aspecte pozitive, pe care le-am preluat orbește, ca de la sine înțelese. Conștientizându-le, le vom putea aprecia, apreciând și pe cei care ne-au precedat și ne-au crescut după principii sănătoase, revelându-ne nu numai indentitatea noastră prezentă, ci și cea potențială.

Într-o familie închegată, cuprinzând mai multe generații, rezidă o putere transcendentă: o familie cu adevărat interdependentă

formată din copii, părinţi, bunici, mătuşi, unchi şi veri concentrează o forţă uriaşă, care-i ajută pe membrii ei să realizeze cine sunt, de unde vin, ce valori reprezintă.

Ce mare lucru înseamnă pentru un copil să ştie că se poate identifica cu un "clan", să simtă că sunt mulţi acei ce ştiu de existenţa lui şi-l iubesc, chiar dacă sunt răspândiţi prin toată ţara! Ce imens beneficiu în educaţia propriei familii! Dacă unul dintre copii trece printr-o perioadă grea şi nu se poate înţelege cu dv., are posibilitatea de a comunica cu un frate sau o soră a dv., deveniţi un substitut de tată sau de mamă, un mentor sau un erou.

Bunicii care manifestă interes pentru nepoţii lor sunt printre oamenii cei mai preţioşi din lume! Pot fi o minunată oglindă socială! Aşa e mama mea. Chiar acum când se apropie de 90 ani, urmăreşte cu nespus interes pe fiecare dintre descendenţii ei. Ne scrie adevărate scrisori de dragoste. Mai deunăzi îi citeam una dintre ele; eram în avion şi simţeam cum îmi curgeau lacrimile pe obraz. Dacă aş suna-o astă seară, aş auzi-o spunând: "Stephen, vreau să ştii cât de drag imi eşti! Şi simt ce om minunat eşti!" Ştie doar să afirme.

O familie în care generaţiile sunt strâns unite este una dintre cele mai fertile, mai benefice, mai învăluitoare relaţie interdependentă.

Motivaţia cea mai elevată, cea mai puternică este să închinăm întreaga noastră activitate *posterităţii* noastre, posterităţii intregii omeniri. Cineva făcea remarca: "Numai două sunt testamentele valabile pe care le putem face copiilor noştri - unul sunt rădăcinile, celălalt aripile."

A DEVENI O PERSONALITATE "DE TRANZIŢIE"

Printre altele, cred că "a da aripi" copiilor noştri sau ai altora înseamnă să-i înzestrăm cu libertatea de a transcende scenariile negative care ne-au fost transmise. Cred că inseamnă a deveni ceea ce prietenul şi colaboratorul meu, Dr. Terry Warner numeşte o "persoană de tranziţie". În loc de a transfera vechile scenarii generaţiei următoare, le putem tranforma. Şi o putem face in aşa fel încât, pe parcurs, să se creeze alte tipuri de relaţii interumane.

Dacă părinţii dv. s-au purtat abuziv cu dv. când eraţi copil, nu înseamnă că trebuie să vă purtaţi la fel de abuziv cu proprii copii. Şi totuşi există o sumedenie de mărturii dovedind că veţi avea tendinţa de a proceda conform aceluiaşi scenariu. Fiind însă o persoană proactivă, îl puteţi regândi şi rescrie. Puteţi opta - nu numai a nu vă purta urât cu copiii, ci a-i ajuta să se afirme, a-i înscrie în scenarii pozitive.

Înscrieţi această hotărâre în crezul-program al dv., în mintea şi în inima dv. În cadrul Reuşitei Personale Zilnice imaginaţi-vă că trăiţi conform acestui crez. Puteţi face primii paşi în a-i iubi şi ierta pe părinţii dv. şi, dacă mai sunt în viaţă, să vă împăcaţi cu ei, încercând să-i înţelegeţi.

O însuşire sau o tendinţă care s-a perpetuat timp de generaţii în familia dv. poate fi oprită *prin dv.* Sunteţi o persoană de tranziţie - o verigă între trecut şi viitor. Iar transformarea dv. poate avea un răsunet de-a lungul multor destine următoare.

O mare personalitate "de tranziţie" a veacului XX, Anwar Sadat, ne-a lăsat ca parte de moştenire o adâncă înţelegere a ceea ce înseamnă "schimbare". Sadat se afla în spaţiul dintre un trecut care crease "un zid uriaş de suspiciuni, teamă, ură şi neînţelegere" între arabi şi israelieni, şi cel al unui viitor în care amplificarea conflictului şi izolaţionismul păreau inevitabile. Toate încercările de negociere se loviseră de obiecţii la toate nivelele, inclusiv la cel al formalităţilor şi al punctelor procedurale, la o virgulă sau un punct din textul acordurilor propuse.

În timp ce alţii încercau să rezolve tensiunile, "tăind frunzele", Sadat a "atacat rădăcinile", plecând de la experienţa trăită în celula închisorii. Procedând astfel, a schimbat mersul istoriei pentru milioane de oameni.

Relata în autobiografia sa:

Atunci am apelat, aproape inconştient, la o forţă interioară care mi se revelase în celula 54 a Închisorii Centrale din Cairo. O forţă - numiţi-o talent sau capacitate - de a opera schimbări. Eram confruntat cu o situaţie extrem de complexă şi nu puteam spera s-o modific înainte de a mă fi înarmat - psihologic şi intelectual - cu cele necesare. Meditaţiile mele asupra vieţii şi naturii umane, în acel loc retras, mă făcuseră să înţeleg că cine nu-şi poate schimba în întregime modul de a gândi nu va fi în stare să schimbe realitatea şi de aceea nu va putea niciodată înregistra un progres.

Transformarea - adevărata schimbare - se produce întotdeauna "dinăuntru – în afară". Nu se produce prin modificări de suprafaţă, de atitudine sau de comportament, sau prin tehnici rapide ale Eticii Personalităţii. Decurge dintr-o muncă ce trudeşte la rădăcini - operând asupra felului nostru de a gândi, asupra paradigmelor fundamentale, care ne definesc caracterul şi creează lentilele prin care privim lumea. După cum scria Amiel:

Adevărul moral poate fi conceput în gând. Poate fi şi resimţit. Poate fi şi trăit. Şi totuşi, pătruns şi însuşit pe toate aceste căi, el ne poate scăpa. În adâncul de dincolo de conştiinţă se află fiinţa noastră. Numai adevărurile care au pătruns

până acolo, contopindu-se cu noi, devin spontane - în acelaşi timp involuntare şi voluntare, inconştiente şi conştiente, sunt însăşi viaţa noastră, altfel spus, ceva mai mult decât o proprietate. Atâta timp cât putem distinge un spaţiu între Adevăr şi noi, rămânem în afara lui. Gândul, sentimentul, dorinţa sau conştiinţa vieţii nu sunt viaţa. Îndumnezeirea devine atunci scopul vieţii. Numai atunci se poate spune că Adevărul e al nostru. Nu mai e în afara noastră şi, într-un fel, nici chiar înăuntrul nostru; noi suntem el, şi el e noi.

Îndeplinirea acestor uniri - cu noi înşine, cu cei pe care îi iubim, cu prietenii, colaboratorii noştri, este rodul cel mai ales şi cel mai delicios al celor 7 DEPRINDERI. În trecut, mulţi dintre noi au gustat din timp în timp din fructul acestei uniuni, aşa cum au gustat şi din fructul amar al dezbinării şi însingurării - ştim cât de preţioasă, cât de fragilă este uniunea.

Evident că un caracter integru şi o existenţă de dăruire, care să creeze o asemenea uniune, nu sunt uşor de edificat.

Dar este posibil. Începe cu dorinţa de a ne axa viaţa pe principii viabile, a ne rupe de paradigmele rezultate din alte centre de interes şi din zonele de confort ale unor deprinderi nesănătoase.

Putem face uneori greşeli penibile. Însă dacă înaintăm pas cu pas, cu Reuşita Personală Zilnică, lucrând "dinăuntru-în afară", rezultatele nu vor întârzia să se arate. Sădim răsadul, îl îngrijim şi îl plivim cu grijă şi răbdare; curând ne vom bucura privindu-l cum creşte, iar la sfârşit vom gusta fructul delicios al unei vieţi armonioase, eficiente.

Îl mai citez o dată pe Emerson: "Ceea ce facem cu tenacitate devine mai uşor de făcut - nu prin faptul că s-a schimbat ceva, ci pentru că abilitatea noastră s-a mărit."

Axându-ne viaţa pe principii corecte, menţinând un echilibru între activitate şi perfecţionare, ne fortificăm, devenim mai apţi de a ne crea o viaţă eficientă, paşnică şi folositoare pentru noi şi pentru cei ce ne vor urma.

O notă personală

La încheierea acestei cărți aș dori să vă împărtășesc convingerea mea asupra a ceea ce consider a fi sursa principiilor valabile. Cred că principiile corecte sunt legi naturale și că izvorul lor este Tatăl și Creatorul nostru, după cum este și izvorul conștiinței noastre morale. Cred că în măsura în care oamenii vor trăi în conformitate cu această înaltă conștiință, vor evolua până la împlinirea naturii lor ; în caz contrar, nu se vor putea înălța deasupra nivelului instinctual.

Cred că există laturi ale naturii umane care nu sunt accesibile nici unei legislații, nici educației, ci numai puterii divine. Cred că, în calitatea noastră de ființe umane, nu ne putem desăvârși prin noi înșine. Respectând principii corecte, înzestrări divine dinăuntrul nostru ies la lumină și ne ajută să ajungem la adevărata măsură a condiției noastre. În cuvintele lui Teilhard de Chardin: "Nu suntem ființe umane care trăiesc o experiență spirituală. Suntem ființe spirituale care trăim o experiență omenească."

Eu însumi mai am de luptat cu multe dintre cele ce v-am împărtășit în această carte. Însă lupta e meritorie, dă sentimentul împlinirii. Dă vieții mele un sens, îmi dă puterea de a iubi, de a mă dărui, de a începe mereu din nou.

Am găsit în T. S. Elliot expresia propriei mele experiențe și convingeri: "Trebuie să cercetăm mereu. Și la capătul cercetării vom ajunge acolo de unde am pornit, și vom cunoaște locul pentru întâia oară."

ANEXA A

POSIBILE PERCEPȚII DECURGÂND DIN CENTRE DE INTERES DIFERITE

Dacă centrul dv. este	Acestea sunt diversele modalităţi în care tindeţi să percepeţi aspecte ale vieţii dv.					
	Plăcerea	**Un prieten sau prietenii**	**Un duşman sau duşmanii**	**Biserica**	**Eul**	**Principiile**
Partenerul sau soţul, soţia	Activităţi comune, convergente sau lipsite de importanţă	Partenerul este cel mai bun sau singurul prieten Singurii prieteni sunt prietenii "noştri"	Partenerul este apărătorul meu, sau duşmăniile comune sunt surse de definire a căsniciei	Activitate comună producătoare de satisfacţii Subordonată relaţiei	Simţul valorii personale se bazează pe partener Mare vulnerabilitate faţă de atitudinea şi comportamentul partenerului	Ideile care creează şi menţin relaţia cu partenerul
Familia	Activităţi comune familiei sau relativ lipsite de importanţă	Prieteni ai familiei sau competitori Ameninţare la adresa unităţii familiale	Definiţi de familie Sursă de forţă şi de unitate familială Posibilă ameninţare a forţei familiale	Sursă de sprijin	Parte vitală dar subordonată familiei	Reguli care menţin unitatea şi soliditatea familiale Subordonate familiei
Banii	Irosire economică sau dovadă a stressului economic	Aleşi datorită statutului sau influenţei lor economice	Concurenţi economici Ameninţare a securităţii economice	Cereri de taxe Mâna în buzunarul dv.	Simţul valorii personale este determinat de valoarea netă	Modalităţi de producere sau de management al banilor

Munca	Pierdere de timp Interferează cu munca	Relaţii edificate în cadrul muncii sau al intereselor comune Nu sunt fundamental necesari	Obstacole în productivitatea muncii	Importantă pentru imaginea obştească Răpire a timpului nostru Posibilitate de conexiuni profesionale	Definit prin rolul de la locul de muncă	Idei care asigură succesul în activitate Trebuie adaptate la condiţiile de muncă
Posesiile	A cumpăra, a umbla după cumpărături a face parte dintr-un club	Obiecte personale Pot fi folosiţi	"Apucătorl", hoţi Alţii cu mai multe posesii sau mai multă recunoaştere	Biserica "mea"; simbol al statutului Sursa de criticism nedrept sau a lucrurilor bune din viaţă	Definit prin lucrurile pe care le posed Definit prin statut social şi recunoaştere	Concepte care ne permit să achiziţionăm şi să ne sporim posesiunile
Plăcerea	Finalitatea supremă a vieţii Principala sursă de satisfacţie	Parteneri de distracţie	Iau viaţa prea în serios Se complac în a învinovăţi Distrugători	Inconvenient, obstacol în calea divertismentului Factor de culpabilizare	Instrument al plăcerii	Tendinţe naturale sau instincte care trebuie satisfăcute
Un prieten sau prietenii	Savurată întotdeauna cu prietenii Evenimente sociale înainte de toate	Surse ale fericirii personale Apartenenţa, acceptarea, popularitatea sunt cruciale	În afara cercului social Duşmanii comuni determină o definiţie a prieteniei sau simţul unirii	Spaţiu de întrunire socială	Definit pe baza socială Teamă de complicaţii şi de respingere	Legi de bază care ne permit să convieţuim cu alţii

Dacă centrul dv. este	Acestea sunt diversele modalităţi în care tindeţi să percepeţi aspecte ale dv.				
	Partenerul	**Familia**	**Banii**	**Munca**	**Posesiile**
Partenerul sau soţul, soţia	Principala sursă de satisfacţii dorite	Avantajoasă Mai puţin importantă Un proiect comun	Necesari pentru a avea grijă în mod corespunzător de partener (a)	Necesară pentru a câştiga bani în vederea îngrijirii partenerului (a)	Mijloace de a ferici pe alţii, de a impresiona sau de a manipula
Familia	Parte a familiei	Cea mai mare prioritate	Suport economic al familiei	Un mijloc către scop	Confort familial şi oportunităţi
Banii	Posibilitate sau garanţie în achiziţionarea banilor	Sursă de cheltuieli	Sursă de securitate şi împlinire	Necesară achiziţionării banilor	Dovezi ale succesului economic
Activitatea	Ajutor sau obstacol în muncă	Ajutor sau factor de întrerupere a muncii Persoane care trebuie instruite în etica muncii	De importanţă secundară Dovezi ale unei munci serioase	Principala sursă de împlinire şi satisfacţie Etica cea mai înaltă	Mijloace pentru a mări eficienţa în activităţi Fructe şi însemne ale muncii
Posesiile	Posesia principală Ajutor în achiziţionarea posesiilor	Posesiune de folosit, de exploatat, de dominat, sufocat şi de manipulat	Cheie a sporirii posesiilor O altă posesie de controlat	Oportunitate de a poseda statut, autoritate, recunoaştere	Simboluri statutare
Plăcerea	Partener de distracţii şi plăcere sau obstacol în obţinerea lor	Vehicul sau interferenţă	Mijloace de creştere a oportunităţilor de divertisment	Mijloc către un scop Activitatea distractivă este O.K.	Obiecte de divertisment Mijloace de înmulţire a plăcerii
Un prieten sau prieteni	Posibil prieten sau concurent Simbol al statutului social	Prieteni sau obstacole în dezvoltarea prieteniei Simbol al statutului social	Sursă a bunurilor economice şi sociale	Oportunităţi sociale	Mijloace de cumpărare a prieteniei Mijloace de a întreţine sau de asigura plăceri în comun

Dacă centrul dv. este	Acestea sunt diversele modalităţi în care tindeţi să percepeţi aspecte ale dv.				
	Partenerul	**Familia**	**Banii**	**Munca**	**Posesiile**
Un duşman sau duşmanii	Sprijinitor sau ţap ispăşitor	Refugiu (suport afectiv) sau ţap ispăşitor	Mijloc de luptă sau dovadă de superioritate	Evazione sau supapă a sentimentelor	Mijloace de luptă Mijloace de a încheia alianţe Evazione, refugiu
Biserica	Un tovarăş sau mijlocitor în activităţile depuse în serviciul bisericii ori o încercare a credinţei	Modele de exemplificare a aderenţei la învăţăturile bisericii, ori încercări ale credinţei	Mijloace de sprijinire a bisericii şi familiei Sursă de păcat, dacă au prioritate faţă de învăţăturile şi serviciul bisericii	Necesară ca suport temporar	Posesiuni temporare de minimă importanţă Reputaţie şi imagine (socială) de prestigiu
Eul	Posesie Mijloc de satisfacţie şi plăcere	Posesie Mijloc de satisfacere a necesităţilor personale	Sursă de satisfacere a necesităţilor	Oportunitatea de "a-mi face interesul"	Sursă de autodefinire, protecţie şi ascensiune
Principiile	Partener egal într-o relaţie interdependentă reciproc benefică	Prieteni Oportunitate de servicii, contribuţie şi împlinire Oportunitate pentru schimbare şi "rescenarizare" între generaţii	Resurse posibile în realizarea unor importante scopuri şi priorităţi	Oportunitatea de a folosi talentele, abilităţile în mod semnificativ Mijloc de a procura resursele economice Investiţie de timp ce trebuie echilibrată cu alte investiţii de timp şi menţinută în armonie cu priorităţile şi valorile vieţii	Asigurarea resurselor Responsabilităţi asumate De importanţă secundară

Dacă centrul dv. este	Acestea sunt diversele modalităţi în care puteţi percepe aspecte ale vieţii dvs.					
	Plăcerea	**Un prieten sau prietenii**	**Un duşman sau duşmanii**	**Biserica**	**Eul**	**Principiile**
Un duşman sau duşmănii	Odihnă sau moment de relaxare înaintea următoarei bătălii	Suporteri afectivi şi simpatizanţi Definiţi printr-un duşman comun	Obiecte ale urii Surse de probleme personale Stimuli de protecţie şi auto-justificare	Sursă de auto-justificare	Victimizat Imobilizat de duşmani	Justificări pentru eticheta pe duşmani Surse ale greşelilor duşmanilor noştri
Biserica	Plăceri "inocente" prilej de a ne aduna cu ceilalţi membri ai bisericii Altele (plăceri) considerate ca păcătoase sau irosire de timp nu sunt exceptate ca atare	Alţi membri ai bisericii	Necredincioşi; cei care sunt în dezacord cu învăţămintele bisericii sau a căror vieţi sunt în ţipătoare opoziţie cu ele	Sursă de călăuzire de maximă prioritate	Sânţul valorii personale este dependent de activitatea în biserică, de contribuţiile aduse bisericii sau de îndeplinirea acţiunilor care reflectă etica bisericii	Doctrine învăţate la biserică Subordonate bisericii
Eul	Satisfacţii resimţite ca fiind meritate "Drepturile mele" "Nevoile mele"	Suporterul, sprijinul "meu"	Sursă de auto-definire, de auto-justificare	Vehicol în serviciul propriilor interese	Justificare de a concentra toate resursele pe gratificaţii personale	Sursă de justificare Idei care îmi servesc cel mai bine interesele pot fi adaptate necesităţilor

Principiile	Bucurie provenită din aproape toate activităţile unei vieţi centrate pe principii Adevărata re-creere ca parte importantă a unui stil de viaţă echilibrat, integrat	Tovarăşi în convieţuirea interde-pendentă Confidenţi, părtaşi	Nu sunt percepuţi în mod real ca "duşmani"; doar ca oameni cu paradigme şi preocupări zilnice diferite care urmează a fi înţelese şi de care trebuie ţinut cont	Vehicul de principii adevărate Prilej de serviciu şi contribuţie	Un individ unic talentat, creativ, în mijlocul multor indivizi unici, talentaţi, creativi, care, lucrând independent şi interdependent, pot realiza multe lucruri	Legi naturale neschimbătoare care nu pot fi violate cu impunitate Când sunt onorate, conservă integritatea şi conduc astfel la adevărata evoluţie şi fericire

ANEXA B

O ZI DE SERVICIU ÎN SPIRITUL CADRANULUI II

Menirea exercițiului și analizei următoare este aceea de a vă facilita viziualizarea influenței pe care paradigma Cadranului II o poate avea la un nivel practic, în cadrul unei afaceri.

Să presupunem că sunteți directorul comercial al unei mari firme farmaceutice. Sunteți la începutul unei zile de muncă și, privindu-vă agenda de lucru, vă propuneți o serie de obiective și estimați timpul pentru fiecare.

Fără să stabiliți o ordine de prioritate, lista dv. cuprinde următoarele:

1. Să luați masa cu directorul general (1-1$^1/_2$ ore).
2. Să pregătiți bugetul pentru publicitate pe anul următor, pentru care ați fost instruit în ziua precedentă (sarcină ce va fi îndeplinită în 2-3 zile).
3. "Intrările" se revarsă în "Ieșirile dv. (1-1$^1/_2$ ore).
4. Să analizați cu directorul comercial vânzările ultimei luni; biroul său se află la capătul holului (4 ore).
5. Să citiți corespondența pe care secretara o consideră urgentă (1 oră).
6. Ați dori să răsfoiți revistele medicale care s-au adunat pe birou ($^1/_2$ oră).
7. Trebuie să pregătiți un raport pentru ședința compartimentului "desfacere" din luna următoare (2 ore).
8. Să verificați zvonul referitor la neefectuarea controlului de calitate la un lot al produsului "X".
9. Să sunați un reprezentant al Centrului Farmaceutic Național, care dorește să vă recontacteze în legătură cu produsul "X" ($^1/_2$ oră).
10. Să participați la ora 2 p.m. la o ședință de consiliu executiv, a cărei ordine de zi nu o cunoașteți (1 oră).

Acum încercați să vă planificați ziua în mod eficace, în acord cu Deprinderile 1,2 și 3.

Cerându-vă să planificați doar o zi am eliminat automat contextul mai larg al săptămânii, atât de important pentru cea de-a patra generație de manageri ai timpului. Dar și în cadrul acestei perioade de nouă ore, puteți constata efectul unei paradigme centrate pe principii proprii Cadranului II.

ORAR 8 am - 5 pm

8	
9	
10	
11	
12	
1	
2	
3	
4	
5	

Este evident că cele mai multe obiective pe care vi le-aţi propus sunt activităţi ale Cadranului I. Cu excepţia obiectivului 6 - răsfoirea revistelor medicale - tot restul este, în aparenţă, la fel de important şi de urgent.

Dacă aţi fi un manager al timpului din cea de-a treia generaţie, care se ghidează după valori şi obiective prioritare, aţi avea un cadru de referinţă pentru planificarea deciziilor respective şi aţi ataşa probabil o literă, ca A, B ori C fiecărei rubrici şi apoi un număr (1, 2, 3) fiecărei litere (A1, A2, B1...). Aţi lua, de asemenea, în considerare circumstanţele, cum ar fi de exemplu disponibilităţile persoanelor implicate ori timpul necesar pentru masa de prânz. În final, bazându-se pe aceşti factori, v-aţi planifica ziua.

Mulţi manageri din cea de-a treia generaţie care fac acest exerciţiu procedează exact aşa cum am arătat. Îşi planifică timpul, pentru fiecare obiectiv şi, bazându-se pe anumite ipoteze pe care le formulează, vor îndeplini sau vor începe să îndeplinească cele mai multe dintre activităţile listate în acea zi, amânând restul pentru ziua următoare sau pentru altă dată.

De exemplu, cei mai mulţi îşi propun să folosească timpul dintre 8 şi 9 a.m. pentru a controla ce se află pe agenda de discuţii a consiliului executiv, pentru a se putea pregăti, a stabili locul şi ora

mesei de prânz pe care o vor lua cu directorul general, a obține legătura telefonică cu CFN. Își propun în general să petreacă una sau două ore discutând cu directorul comercial , citind corespondența cea mai importantă și urgentă și verificând zvonul referitor la ultima tranșă a produsului "X" care, după câte se pare, nu a trecut prin controlul de calitate. Restul dimineții este afectat mesei de prânz cu directorul general și/sau întrunirea cu consiliul executiv sau analizei aspectelor neelucidate privind produsul "X" și vânzările ultimei luni.

După prânz, ziua este de obicei afectată problemelor nerezolvate mai sus menționate și/sau rezolvării altei corespondențe foarte importante și foarte urgente, pentru punerea în ordine a documentației sau pentru alte activități importante și urgente care pot apărea în cursul zilei.

Cele mai multe persoane cred că pregătirea bugetului publicitar pe anul următor și pregătirea intervenției la întrunirea comercianților de luna viitoare ar putea fi probabil amânate până într-o altă zi, care să nu aibă atâtea obiective de tipul Cadranului I. Ambele sunt evident mai curând activități ale Cadranului II, având de-a face cu concepte și planificări pe termen lung. Revistele medicale continuă să fie puse de o parte, deoarece țin de Cadranul II, dar sunt probabil mai puțin importante decât celelalte două activități ale Cadranului II, deja menționate.

Acesta este modul de gândire uzual celei de-a treia generație de manageri ai timpului, chiar dacă poate varia în privința priorităților acordate.

Dv. ce abordare ați folosit când ați planificat aceste activități? Una similară celei de-a treia generații? Sau ați folosit una specifică Cadranului II în genul celei de a patra generații? (Vezi matricea managementului timpului).

ABORDAREA DE TIP CADRAN II

Să revedem rubricile de pe lista propusă folosind abordarea Cadranului II. Propune un scenariu posibil, putând fi create și altele, la fel de consecvente cu paradigma Cadranului II, dar acesta este un exemplu al modului de gândire respectiv. Ca manager în genul Cadranului II veți observa că majoritatea activităților de tip P se află în Cadranul I, iar cele de tip CP în Cadranul II. Trebuie să știți că singura cale de a organiza activitățile proprii Cadranului I este de a acorda o atenție sporită Cadranului II, fixându-vă pe anticipări și căutarea de oportunități, curajul de a spune "nu" Cadranelor III și IV.

Şedinţa de Consiliu Executiv de la ora 2 p.m. Vom presupune că şedinţa de consiliu nu a avut nici o ordine de zi pentru participanţi sau poate că nu aţi văzut agenda înainte de şedinţă. Nu este un lucru neobişnuit. Ca urmare, oamenii au tendinţa de a veni nepregătiţi şi de a "improviza". Asemenea întruniri sunt de obicei dezorganizate şi se centrează pe problematica din Cadranul I, care este şi importantă şi urgentă, deşi majoritatea participanţilor sunt adesea neinformaţi. Aceste întruniri reprezintă în general o pierdere de timp, şi de cele mai multe ori un prilej de exhibiţionism pentru directorul organizator.

În majoritatea întrunirilor, rubricile Cadranului II sunt de regulă categorisite drept "alte activităţi". Deoarece conform Legii lui Parkinson "munca se extinde pentru a umple timpul alocat îndeplinirii ei", de obicei nu se găseşte timp pentru ele. Dacă totuşi se găseşte, oamenii sunt atât de extenuaţi, de zdrobiţi de problemele Cadranului I, încât nu mai au energia să le rezolve.

De aceea ar trebui să treceţi în Cadranul II încercând mai întâi să vă înscrieţi la cuvânt pentru a propune o modalitate de optimizare a şedinţelor de consiliu. Ar trebuie să vă pregătiţi o oră sau două în vederea acestei intervenţii; chiar dacă vi se acordă doar câteva minute veţi putea astfel, în acest scurt răstimp, trezi interesul fiecăruia faţă de necesitatea unei mai bune pregătiri pentru următoarea şedinţă. V-aţi putea concentra pe importanţa fixării unui scop determinat al fiecărei şedinţe, şi a unei agende deschise tuturor membrilor în care fiecare să fi avut posibilitatea de a-şi aduce o contribuţie. Iar agenda finală i-ar reveni preşedintelui consiliului executiv, centrată prioritar pe problematicile Cadranului II, care solicită o gândire mai creativă faţă de cele ale Cadranului I, implicând în general o gândire mai mecanică.

Intervenţia trebuie să accentueze şi importanţa cunoaşterii imediate a procesului verbal al şedinţei, care specifică distribuirea sarcinilor şi a termenilor responsabilităţilor. Rubricile respective vor fi incluse pe agenda viitoarei întruniri, pusă la dispoziţia tuturor pentru a se putea pregăti din timp.

Aşa ar trebui privită problema întrunirii consiliului executiv de la ora 2. p.m. - prin sistemul de referinţă al Cadranului II. Cere un înalt nivel de proactivitate şi curajul de a nu începe - după uzanţă - cu întocmirea unei liste de obiective. Este de asemenea nevoie de o mare doză de consideraţie, pentru a evita atmosfera de criză care însoţeşte de cele mai multe ori şedinţele de consiliu executiv.

Aproape toate celelalte activităţi de pe listă pot fi abordate din aceeaşi perspectivă a Cadranului II, cu excepţia, poate, a convorbirii telefonice cu CFN.

CONVORBIREA TELEFONICĂ CU CFN. În baza relațiilor amiabile pe care le aveți cu Centrul Farmaceutic Național, telefonați de dimineață, rezervându-vă o margine de timp pentru a rezolva solicitările. Acest lucru poate fi greu de delegat, deoarece este vorba de o organizație străină, care poate avea o mentalitate de tip Cadran I, și de o persoană care vrea să vorbească cu dv. și nu cu altcineva.

În timp ce puteți încerca să influențați direct mentalitatea propriei dv. organizații, ca membru al consiliului executiv, CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ poate să nu fie suficient de extins pentru a acționa direct asupra modului de lucru al CFN. Așa că vă mulțumiți să dați curs solicitării. Dacă problema e de natură cronică și persistentă, veți căuta s-o abordați în stilul Cadran II, într-un efort de a preveni astfel de probleme. Aceasta implică o considerabilă proactivitate, pentru a profita de ocazie, încercând să transformați calitatea relației cu CFN sau să acționați preventiv asupra problemelor.

PRÂNZUL CU DIRECTORUL GENERAL. Trebuie să vedeți în această masă o ocazie rară de a discuta cu directorul general, într-o atmosferă neoficială, câteva probleme cu bătaie mai lungă ale Cadranului II. Ați putea consacra 30-60 minute dimineața pentru a vă pregăti sau puteți decide să aveți o întrevedere degajată, să ascultați fără vreun plan prealabil. Fiecare alternativă poate constitui un bun prilej de a crea relații de calitate cu directorul general.

PREGĂTIREA BUGETULUI PENTRU PUBLICITATE. Trebuie convocați doi sau trei colaboratori specializați în pregătirea bugetului publicitar, cerându-le să-și prezinte propunerile sub formă de "lucrare colectivă a cadrelor", rămânând ca dv. să o parafați în semn de aprobare. Sau să selectați 2-3 opțiuni ce vă par bine gândite și să analizați consecințele fiecărei opțiuni. Aceasta poate lua o oră întreagă în cursul după-amiezii, pentru a stabili rezultatele, liniile directoare, resursele, responsabilitățile și consecințele. Însă investind această oră, aveți acces la cele mai bune idei ale persoanelor solicitate, cu diferitele lor puncte de vedere. Dacă până acum n-ați mai recurs la această metodă, întârziați asupra ei, pentru a le familiariza cu acest gen de abordare, explicându-le ce înseamnă "lucrare colectivă a cadrelor", cum să procedeze sinergic în cazul unor deosebiri de vedere, și ce implică identificarea opțiunilor alternative și a consecințelor.

DOCUMENTAȚIA ȘI CORESPONDENȚA. În loc să vă cufundați în vraful "Intrărilor", v-ați putea petrece câtva timp, eventual 30-60 minute,

cu secretarul sau secretara, începând să-i iniţiaţi în rezolvarea independentă a problemelor din rubrica "Intrări" şi corespondenţa urgentă. Acest instructaj poate dura săptămâni sau luni de zile, până când secretara sau asistentul dv. se vor dovedi capabili de a gândi în termeni de "rezultate" şi nu de "metode". Secretara dv. ar putea învăţa să parcurgă toate problemele corespondenţei şi a "Intrărilor", să le analizeze şi să rezolve cât mai multe posibile. Ce nu poate rezolva va fi triat, selecţionat după gradul de importanţă sau/şi urgenţă şi vi le va prezenta cu o notă sau recomandare pentru a fi soluţionate de dv.

În acest fel, în decursul a câtorva luni, secretara dv. sau asistentul pot soluţiona 80-90% din rubricile documentaţiei şi a corespondenţei mai bine decât dv., din simplul motiv că dv. vă concentraţi pe problemele Cadranului II, în loc să vă îngropaţi în cele ale Cadranului I.

DIRECTORII COMERCIALI ŞI VÂNZĂRILE LUNII TRECUTE. O posibilă abordare de tip Cadran II a rubricii 4 ar putea fi analizarea relaţiei dv. cu directorul comercial şi a acordului de performanţă pentru a vedea dacă poate fi folosit acest stil de abordare. Exerciţiul de faţă nu prevede ce anume urmează să discutaţi cu managerul comercial, însă presupunând că este vorba de o activitate de gen Cadran I, aţi putea recurge la modalităţi de tip Cadran II, prelucând latura cronică a problemei, şi la cele de tip Cadran I pentru urgenţe. Vă puteţi instrui secretara să rezolve problemele fără ajutorul dv., în aşa fel încât să nu vă aducă la cunoştinţă decât materialele despre care trebuie să fiţi informat. Aceasta poate implica anumite activităţi tip Cadran II cu managerii comerciali şi cu raportorii dv. în aşa fel încât să înţeleagă că principala dv. funcţie este aceea de conducător şi nu de manager. Vor constata că pot rezolva anumite probleme cu secretara, lăsându-vă liber de a vă ocupa numai de activităţile de conducere din Cadranul II.

Dacă vi se pare că managerul respectiv se simte ofensat de a nu contacta decât pe secretarul dv., încercaţi să edificaţi o relaţie de încredere cu acest manager, aşa încât să vă crediteze pe amândoi şi să abordeze situaţia în stilul benefic al Cadranului II.

RÂSFOIREA REVISTELOR MEDICALE. Parcurgerea revistelor medicale este o activitate a Cadranului II, pe care aţi putea-o amâna. Dar pentru a vă păstra fiabilitatea şi competenţa pe termen lung trebuie să ţineţi pasul cu noutăţile. De aceea aţi putea trece subiectul pe agenda întâlnirii cu personalul dv., căruia să-i sugeraţi o lectură sistematică a revistelor medicale. Membrii personalului ar putea

consulta diferite reviste, reproducând esențialul și celorlalți, în cadrul diferitelor întruniri. Ar mai putea oferi celor interesați articole-cheie sau extrase din ele.

PREGĂTIREA PENTRU ÎNTRUNIREA DEPARTAMENTULUI DE DESFACERI DIN LUNA URMĂTOARE. Referitor la rubrica 7, o abordare posibilă în stilul Cadran II ar putea fi desemnarea unui mic grup de raportori, însărcinându-i să facă o analiză aprofundată a necesităților managerilor comerciali. Puteți lăsa la aprecierea lor o marjă de timp (până la 10 zile) în care să se prezinte cu o propunere a întregii echipe, rezervându-vă timp pentru a o adapta și aplica. Aceasta ar putea implica o discuție cu fiecare comerciant în parte, pentru a descoperi nevoile și preocupările lor reale, sau doar un eșantionaj al grupului comercial, în vederea unei evidențe relevante în agenda comercială a întrunirii - ea trebuie expediată în timp util, pentru ca respectivii comercianți să se poată pregăti și implica în mod adecvat.

În loc să pregătiți singur întrunirea, puteți delega un mic grup de membri ai personalului, reprezentând diferite puncte de vedere, și diferite probleme comerciale. Lăsați-i să conlucreze în mod constructiv și creativ și solicitați-le doar o propunere finală. Dacă nu au fost obișnuiți cu acest tip de conlucrare, puteți dedica o parte a ședinței instruindu-i, explicându-le motivul pentru care preferați acest mod de abordare, și în ce măsură vor putea beneficia și ei de ea. Procedând astfel, vă veți obișnui oamenii să gândească treptat pe termen lung, să-și asume responsabilitatea pentru problemele rezolvate în comun sau pentru alte rezultate dorite, să conlucreze în mod creativ și interdependent și să presteze o muncă de calitate în cadrul dat al sarcinilor-limită.

PRODUSUL "X" ȘI CONTROLUL DE CALITATE. Să privim acum rubrica 8 referitoare la produsul "X". Abordarea sa prin Cadranul II ar presupune studierea problemei pentru a stabili dacă are un caracter cronic sau persistent. În caz afirmativ, puteți delega pe alții s-o analizeze cu atenție, cu instrucțiunea de a-vă aduce recomandările lor sau de a aplica concluziile la care ajung, informându-vă numai asupra rezultatului.

Efectul net al acestei zile de lucru în Cadran II este acela că vă petreceți cel mai mult timp delegând, instruind, pregătind o luare de cuvânt în consiliu, făcând doar un apel telefonic și luând un prânz productiv. Folosind o abordare CP pe termen lung, e de sperat că peste câteva săptămâni, eventual luni, nu vă veți mai confrunta cu planificări ale problemelor de tip Cadran II!

Parcurgând această analiză, o puteţi considera prea idealistă. Vă veţi întreba, poate, dacă managerii Cadranului II au avut vreodată de-a face cu Cadranul I!

Admit că este idealistă. Cartea de faţă nu tratează despre deprinderile oamenilor *ineficienţi*, ci despre cele ale oamenilor de *maximă eficienţă*. Şi a fi un om de maximă eficienţă este un ideal pentru care merită să lupţi.

Sigur că veţi fi nevoiţi să vă situaţi o parte din timp în Cadranul I. Cele mai bune planuri din Cadranul II nu pot fi întotdeauna realizate. Dar Cadranul I poate fi redus la proporţii mai uşor de mânuit, diminuându-i astfel atmosfera stressantă, de criză, care vă poate afecta judecata şi sănătatea. Fără îndoială, e nevoie de multă răbdare şi perseverenţă, toate problemele neputând fi abordate, deocamdată, prin prisma Cadranului II - şi nici măcar o parte din ele. Dar dacă obţineţi rezultate pe anumite teme, şi vă menţineţi în această direcţie, ajutându-vă şi colaboratorii să-şi orienteze gândirea în direcţia Cadranului II, în cele din urmă performanţele se vor îmbunătăţi în chip semnificativ.

Recunosc că asemenea delegări nu sunt posibile în cadrul familial şi al afacerilor de mică anvergură. Dar aceasta nu exclude o gândire îndreptată spre soluţiile Cadranului II, care să găsească dezlegări interesante şi creative înăuntrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ, reducând dimensiunile crizelor din Cadranul I, prin exersarea iniţiativelor Cadranului II.