

„Dacă ar fi ca anul acesta să citești o singură carte care să te ajute să ai mai mult succes, atunci alegerea potrivită este *Putere nemărginită*. Nu am mai văzut o tehnologie mai puternică sau o persoană care să comunice cu mai multă elocvență. El chiar face ceea ce predică.“

— Scott Degarmo  
Editor șef, *Success Magazine*

„Un program cuprinzător și inteligent de atingere a succesului, pentru stabilirea și urmărirea obiectivelor personale și profesionale.“

— *Publishers Weekly*

„*Putere nemărginită* este o cale minunată de a fi «în formă pentru viață» din punct de vedere mental și emoțional.“

— Harvey și Marilyn Diamond  
Autori ai *Fit for life (În formă pentru viață)*

„Robbins este un maestru al comunicării convingător, care se concentrează mai curând pe detaliile de pas cu pas ale recomandărilor sale decât pe sporirea stimei de sine. Această abordare ar putea să atragă un număr considerabil de cititori dedicați domeniului de self help.“

— *The Kirkus Reviews*

„Cel mai tare trend din mișcarea pentru dezvoltarea potențialului uman de la sistemul est încoace.“

— *East/West Journal*



# PUTERE NEMĂRGINITĂ

NOUA ȘTIINȚĂ A  
ÎMPLINIRII PERSONALE

**Anthony Robbins**

Traducere din limba engleză:  
Mihaela Mazilu

 ACT și Politon

2017

Unlimited power Copyright © 1986 by Robbins Research Institute Originally published by Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.

© 2017 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

**Editura ACT și Politon**

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro.

www.actsipoliton.ro/ www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Mihaela Mazilu**

Redactor: **Georgian Toader**

Tehnoredactor: **Gabriela Chircea**

Coperta: **Marian Iordache**

Editor: **Lavinia Vasile**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ROBBINS, ANTHONY**

**Putere nemărginită** / Anthony Robbins; trad.: Mihaela Mazilu - București:

ACT și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-065-0

I. Mazilu, Mihaela (trad.)

159.9

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

*Dedicată celei mai mărețe puteri dinlăuntrul tău, puterea ta de a iubi, și tuturor celor care te ajută să-i împărtășești magia.*

*Cel mai mult și mai mult în cazul meu, lui Jairek, Joshua, Jolie, Tyler, Becky și mamei mele.*



# Cuprins

Mulțumiri	9
Prefață la ediția în limba română	11
Prefață	15
Introducere	17

## SECȚIUNEA I MODELAREA EXCELENȚEI UMANE

Capitolul I	Apanajul regilor	23
Capitolul II	Diferența care face diferența	43
Capitolul III	Puterea stării	57
Capitolul IV	Nașterea excelenței: crezul	75
Capitolul V	Cele șapte minciuni ale succesului	91
Capitolul VI	Cum să îți controlezi mintea: cum să îți dirijezi creierul	105
Capitolul VII	Sintaxa succesului	134
Capitolul VIII	Cum să faci elicitarea strategiei cuiva	147
Capitolul IX	Fiziologia: calea excelenței	171
Capitolul X	Combustibilul excelenței: energia	188

## Secțiunea a II-a FORMULA SUCCESULUI SUPREM

Capitolul XI	Dezangajarea limitării: ce anume dorești?	219
Capitolul XII	Puterea preciziei	237
Capitolul XIII	Magia raportului	251

Capitolul XIV	Distincții ale excelenței: metaprogramele	274
Capitolul XV	Cum să te descurci când întâmpini rezistență și cum să rezolvi problemele	296
Capitolul XVI	Reîncadrarea: puterea perspectivei	309
Capitolul XVII	Cum să te ancorezi de succes	334

Secțiunea a III-a  
LEADERSHIP: PROVOCAREA EXCELENȚEI

Capitolul XVIII	Ierarhiile valorilor: suprema judecată a succesului	363
Capitolul XIX	Cele cinci chei pentru bogăție și fericire	392
Capitolul XX	Crearea de curente: puterea persuasiunii	406
Capitolul XXI	Cum să trăiești excelența: provocarea omenească	426
Glosar		437
Despre companiile lui Anthony Robbins		442
Despre Fundația Anthony Robbins		445
Despre autor		447



# Mulțumiri

Pe măsură ce începeam să mă gândesc la toți oamenii cărora mi-ar plăcea să-mi exprim recunoștința pentru susținerea lor, pentru sugestiile lor și munca grea care a făcut posibilă această carte, lista a continuat să crească. Întâi și întâi, aș dori să le mulțumesc soției și familiei mele pentru că au creat un mediu în care mi-au putut da frâu liber puterilor creative la orice oră din zi și din noapte și unde ideile mele au fost primite cu înțelegere.

Apoi, desigur, menționez eforturile susținute pentru editarea extraordinară realizată de Peter Appleborne și Henry Golden pentru sesiunile mele de brainstorming. În cadrul anumitor etape de dezvoltare, sugestiile lui Wyatt Woodsmall și Ken Blanchard s-au dovedit nespuse de valoroase. Cartea nu ar fi putut cunoaște lumina tiparului fără eforturile lui Jan Miller și Bob Asahina care, împreună cu echipa de la Simon & Schuster, mi-a stat alături în acele ultime ore de modificări finale.

Profesorii ale căror personalități, metode și prietenii m-au influențat cel mai mult — de la primele comunicări cu doamna Jane Morrison, cu Richard Cobb, Jim Rohn, John Grinder și Richard Bandler — nu vor fi uitați niciodată.

Mulțumesc de asemenea echipelor artistice, de secretariat și cercetare care au lucrat din greu sub presiunea termenelor-limită: Rob Evans, Dawn Aaris, Donald Bodenbach, Kathy Woody și, desigur, Patricia Valiton.

Și, nu în ultimul rând, mulțumiri speciale echipei corporatiste, managerilor de sucursale și sutelor de membri ai echipelor de promovare de la Robbins Research care mă susțin zilnic în răspândirea mesajului nostru în lume.



# Prefață la ediția în limba română

de Andy Szekely

Trei decenii !

Atât a trecut de la publicarea primei ediții a cărții de față. După 30 de ani, ea rămâne la fel de actuală și la fel de controversată.

Este actuală pentru că în trei decade, creierul uman nu s-a schimbat suficient pentru ca „Noua știință a dezvoltării personale“ (subtitlul original) să devină ... veche. Dimpotrivă, așa spune că anumite metode și tehnici au fost în anii '80 atât de avangardiste, încât abia acum le-a sosit vremea!

Este controversată pentru că titlul *Putere Nemărginită* sună „prea frumos ca să fie adevărat“ pentru oamenii cu înclinație spre scepticism (din ce în ce mai mulți). Dacă te numeri printre ei, îți recomand să te gândești de două ori înainte să lași din mână această carte.

De ce ?

Din cel puțin 3 motive:

1. E foarte bine scrisă — îți va plăcea inclusiv ca lectură care îți va stârni entuziasmul
2. E foarte practică — poți face lucruri valoroase cu ce afli de aici, imediat după ce citești
3. Acoperă o gamă largă de nevoi — aduce soluții în plan personal, profesional și comunitar

În plus, a trecut proba timpului!

În cele trei decenii, Robbins a pornit de la băiatul teribil al Americii (și al Canadei) și a construit pas cu pas o carieră de talie mondială care a mers tot timpul în sus:

- De la un apartament tip garsonieră în Venice California, la proprietar de insulă și avion particular
- De la seminare cu zeci de oameni, la seminare cu sute, apoi cu mii, apoi cu zeci de mii...
- De la casete audio pe teme motivaționale, la tehnologia holografică folosită pentru a fi „pe scenă“ în Australia, în timp ce ține seminarul de la biroul său din Florida...
- De la antreprenorul fondator al companiei Robbins Research International, la proprietar a 32 de companii cu cifră de afaceri de 6 miliarde de dolari
- De ce am enumerat lucrurile de mai sus ?

Pentru că există un numitor comun al realizărilor lui Robbins, surprins în fraza forță pe care o spune în seminare și care îmi place cel mai mult:

**Problema nu e niciodată lipsa de resurse,  
ci lipsa capacității de a activa resursele!!**

Autorul o demonstrează în numeroase momente din viața sa, iar asta îl face cu adevărat liderul industriei de seminare pe plan mondial.

Când devii lider ești un exemplu !

În același timp însă:

Când ești lider devii și o țintă !

Unii dintre oamenii din industria în care activezi te vor privi ca pe o amenințare și se vor strădui să îți pună piedici. Vei avea fani și vei avea detractori. Și e normal să fie așa.

Să luăm un exemplu.... „ipotetic“:

Imaginează-ți că vrei să îți începi cariera ca speaker pe teme de dezvoltare personală și organizator de seminare. Mergi la un post de radio și începi să vorbești despre ce vei prezenta în următorul seminar. În timpul emisiunii, sună în direct un psihoterapeut și te acuză de șarlatanie. Te întreabă cu ce drept vorbești despre metode psihologice, dacă nu ești psiholog sau psihiatru ?

Cum reacționezi ?

Dar dacă în ziua următoare vine la tine un ofițer de la biroul pentru imigrări și îți spune ca seminarul tău nu e permis în țara în care te afli pentru că e... prea mare, iar tu încurci afacerile locale a zeci de furnizori mai mici care nu lucrează cu sute de oameni deodată ca tine, ci cu cate 10-20. Ți se mai spune răspicat că dacă totuși organizezi seminarul vei fi arestat.

Cum reacționezi ?

Așa a început cariera lui Robbins... și în multe privințe așa a și continuat...

În anii '70, Tony intrase pe piața din Canada, prin participarea la un show de radio în cadrul căruia își promova seminarul din Vancouver. Studiase Programare Neuro-Lingvistică direct de la fondatorii acestui sistem, iar deplasarea în Canada (din piața aglomerată din SUA), era o mișcare strategică inteligentă.

Când un psihoterapeut autohton a sunat în direct și l-a acuzat de șarlatanie, Robbins a dat un răspuns îndrăzneț, așa cum rezultă dintr-un interviu dat recent televiziunii CNBC:

I-a solicitat acuzatorului să meargă până la capăt cu provocarea și să aducă la seminar pacientul cel mai dificil pe care îl tratează. Acuzatorul a acceptat și a venit cu o pacientă care suferea de fobie de șerpi și era de 7 ani în tratament. Robbins i-a vindecat fobia în 20 de minute. La finalul intervenției i-a înfășurat un șarpe în jurul gâtului și astfel cariera lui a decolat.

Și acum întrebarea mea pentru tine: Ai fi făcut ceva similar la începutul carierei ?

Dacă da, asta înseamnă că știi cum este să îți poți activa resursele !

Ulterior, un ofițer de la imigrări l-a amenințat că îl arestează dacă face seminarul pe teritoriul Canadei. Robbins a închiriat un hotel imediat după granița cu SUA, a format o caravană de autobuze și a dus cursanții în fiecare zi, câte două ore dus, două întors, la acel hotel și a transformat problema într-un eveniment educațional inedit, cu caravană incorporată...

Din nou... ai fi făcut ceva similar?

## **Problema nu e niciodată lipsa de resurse, ci lipsa capacității de a activa resursele !!**

Această carte este plină de idei, metode, tehnici, instrumente și strategii de activare a resurselor care zac în interiorul tău !

Nu îți pot garanta că după ce o citești vei trăi povești ca cele de mai sus (Tony a trecut prin zeci de astfel de întâmplări). Dar sunt convins, însă, că te vei găsi mult mai bine echipat să faci față schimbărilor care apar în viața ta. Sunt șanse foarte mari să reacționezi mult mai plin de resurse decât ai fi făcut-o înainte de lectura de față.

Un lucru care îmi place mult la *Putere Nemărginită* este abundența de citate foarte bine alese... Închei și eu cu un citat din Eric Hoffer, potrivit pentru investiția de timp pe care o faci chiar acum:

***În vremuri de schimbare, cei care continuă să învețe moștenesc lumea, iar cei ce se opresc din învățat se vor găsi perfect pregătiți pentru o lume care nu mai există !***

Faptul că citești această carte este o dovadă că vrei să moștenești lumea viitorului.

Cartea de față te echipează pentru ea !

Inspirație!

— ANDY SZEKELY

autor: *Formula Măiestriei*

Creatorul școlii de dezvoltare personală Bootcamp University

## Prefață

Atunci când Tony Robbins mi-a cerut să scriu prefața cărții *Putere Nemărginită*, am fost foarte încântat, din mai multe motive. Întâi de toate, cred că Tony este un tânăr incredibil. Prima noastră întâlnire a avut loc în ianuarie 1985, pe când mă aflam în Palm Springs ca să joc golf în Turneul Bob Hope Desert Classic Pro-Am. Tocmai mă întorceam de la un happy hour pentru jucătorii de golf de la Rancho Las Palmas Marriott, unde toată lumea se bătea pe dreptul de a se lăuda cu reușitele de pe timpul zilei. În drumul nostru spre locul în care urma să luăm cina, eu și un prieten de-al meu din Australia, Keith Punch, am trecut prin dreptul unui afiș care anunța Seminarul de mers pe cărbuni încinși al lui Tony Robbins. Pe afiș scria „Descătușează puterea din tine“. Auzisem de Tony, iar asta mi-a stârnit curiozitatea. De vreme ce Keith și cu mine băusem deja câte un pahar și nu voiam să ne asumăm niciun risc, am hotărât că nu puteam merge pe cărbuni încinși, dar am decis totuși să participăm la seminar.

Pentru următoarele patru ore și jumătate, l-am urmărit pe Tony în timp ce fermeca o mulțime de oameni formată din cadre de conducere, gospodine, doctori, avocați și mulți alții. Și când spun că îi fermeca, nu mă refer la magie neagră. Tony îi făcuse pe toți să-l asculte cu sufletul la gură prin carisma lui, prin șarmul lui și prin cunoașterea sa profundă a naturii umane. A fost cel mai înviorător și înălțător seminar la care am participat vreodată în cei douăzeci de ani de implicare în instruirea pentru conducere. La sfârșit, toți, în afară de mine și Keith, au mers pe un pat lat de 4,5 m din cărbuni încinși care arseseră toată seara. Și nimeni nu a pățit nimic. Merita să vezi scena și a fost o experiență înălțătoare pentru toți.

Tony folosește mersul pe cărbuni încinși ca pe o metaforă. El nu predă o competență mistică, ci mai degrabă un set practic de instrumente

despre cum să fii capabil să te mobilizezi pentru a acționa eficient, în ciuda oricărei temeri pe care ai putea să o ai. Iar abilitatea de a te mobiliza pentru a face tot ce e necesar ca să reușești chiar este o putere adevărată. Așadar, primul motiv pentru care sunt încântat să scriu această prefață este acela că am un respect și o admirație formidabile pentru Tony Robbins.

Al doilea motiv pentru care sunt entuziasmat să scriu această prefață este faptul că *Putere Nemărginită*, cartea lui Tony, va arăta tuturor profunzimea și vastitatea gândirii sale. El este mai mult decât un vorbitor motivațional. La vârsta de 25 de ani, el este deja unul dintre gânditorii de seamă în psihologia motivării și împlinirii. Cred că această carte are capacitatea de a fi textul definitiv în mișcarea pentru potențialul uman. Gândurile lui Tony privitoare la sănătate, stres, stabilirea țelurilor, vizualizare și altele de acest fel sunt de ultimă oră și absolut necesare oricui se dedică excelenței personale.

Speranța mea este că vei profita de această carte tot atât de mult ca și mine. De vreme ce este mai mare decât *Manager la minut*<sup>1</sup>, sper că ești dispus să zăbovești asupra ei și să o dai gata, astfel încât să folosești gândirea lui Tony pentru a descătușa magia din tine.

— de Dr. KENNETH BLANCHARD, coautor al cărții  
*The One Minute Manager (Manager la minut)*

---

<sup>1</sup> Volum apărut cu acest titlu la editura Curtea veche, în 2009 (N. red.)



# Introducere

Toată viața am avut dificultăți în ce privește vorbitul în public, chiar și atunci când jucam în filme. Chiar înaintea scenelor mele, mi se făcea pur și simplu rău fizic. Așadar, suferind de această necruțătoare teamă de a vorbi în public, îți poți imagina ce bucurie am simțit când am auzit că Anthony Robbins — omul care transformă teama în putere — mă poate lecu.

Deși am fost entuziasmat când am acceptat invitația de a face cunoștință cu Tony Robbins, nu mi-am putut reprima îndoiala. Auzisem de programarea neurolingvistică (NLP) și de celelalte metode în care Tony este un expert consacrat și totuși, per ansamblu, pierdusem nenumărate ore și mii de dolari căutând un ajutor de specialitate.

Primii specialiști îmi spusese ră să nu mă aștept la o vindecare prea rapidă din cauză că teama mea se dezvoltase de-a lungul anilor. Îmi programaseră vizite săptămânale de tratament pentru a lucra la nesfârșit asupra problemei mele.

Atunci când l-am întâlnit pe Tony, am fost surprins de statura lui. Foarte rar întâlnesc pe cineva mai înalt decât mine. Trebuie să fi avut aproape 2 metri și 108 kilograme. Atât de tânăr, atât de agreabil. Ne-am așezat la birou și am constatat că eram extrem de emoționat când a început să mă întrebe despre problema mea.

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

Am început să mă despovărez de sentimentele mele de panică legate de vorbitul în public. Dintr-odată, le-am înlocuit cu sentimente noi de tărie și încredere.

Tony m-a făcut să mă întorc cu gândul la vremea când eram pe scenă, ținând un discurs reușit. În timp ce îmi rosteam în gând discursul, Tony îmi oferea ancore.

Ancorele sunt acele lucruri la care pot apela ca să-mi întăresc nervii și încrederea atunci când vorbesc. Veți afla totul despre ele în această carte.

Am avut ochii închiși în timpul interviului, cam 45 minute, în timp ce îl ascultam pe Tony. Din când în când îmi atingea genunchii și mâinile, oferindu-mi ancore fizice. Când s-a terminat, m-am ridicat. Nu mă simțisem niciodată atât de relaxat, de calm și de liniștit. Nu aveam niciun sentiment de slăbiciune. Mă simțeam pe deplin încrezător ca să realizez emisiunea la televiziunea din Luxemburg, cu o posibilă audiență de 450 milioane de telespectatori.

Dacă metodele lui Tony funcționează la fel de bine asupra altora așa cum au funcționat asupra mea, atunci vor avea de câștigat oameni din întreaga lume. Există oameni ținuiți la pat cu mintea zăbovind asupra morții. Doctorii le-au spus că au cancer, iar mintea lor e atât de copleșită, încât corpul le este extrem de încordat. Ei bine, dacă fobia mea de-o viață poate fi eliminată într-o oră, atunci metodele lui Tony ar trebui, de asemenea, puse la dispoziția tuturor celor care suferă de orice boală, fie ea afectivă, mentală sau fizică. Și ei pot fi eliberați de temerile, încordarea și anxietățile lor. Cred că este extrem de important să nu mai amânăm nicio clipă. De ce să îți fie teamă de apă, înălțime, vorbitul în public, șerpi, șefi, eșec sau moarte?

Sunt eliberat acum, iar această carte îți oferă și ție aceleași opțiuni. Sunt sigur că *Putere Nemărginită* va fi un bestseller pentru că trece dincolo de eliminarea temerilor, arătându-ți cauza ce declanșează orice manifestare a comportamentului uman. Stăpânind informațiile din această carte, vei avea controlul complet asupra minții și corpului tău; deci, asupra vieții tale.

— de SIR JASON WINTERS,  
autorul cărții *Killing Cancer (Cum poate fi omorât cancerul)*

## SUCCESUL

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

— RALPH WALDO EMERSON



SECȚIUNEA I

**MODELAREA  
EXCELENȚEI UMANE**



## Capitolul I

# Apanajul regilor

*Finalitatea măreață în viață nu este a cunoaște, ci a acționa.*

— THOMAS HENRY HUXLEY

Auzisem de el de multe luni. Se spunea că era tânăr, bogat, sănătos, fericit și de succes. Trebuia să mă conving cu ochii mei. L-am urmărit îndeaproape când ieșea din studioul de televiziune și l-am urmărit pentru următoarele săptămâni, observând cum îi sfătuia pe toți, de la președintele unei țări până la indivizi cu fobii. L-am văzut discutând cu dieteticieni, antrenori și lucrând cu sportivi și copii cu dizabilități de învățare. Părea incredibil de fericit și profund îndrăgostit de soția lui în timp ce călătoreau împreună prin țară și prin lume. Și, când terminau, era momentul să ia avionul înapoi spre San Diego pentru a petrece câteva zile acasă cu familia, în castelul lor cu vedere spre Oceanul Pacific.

Cum se face că puștiul acesta de 25 de ani, doar cu studii liceale, a putut să realizeze atâtea lucruri într-un timp atât de scurt? În fond, acesta era un tip care cu doar cu trei ani în urmă locuia într-un apartament de burlac de numai 12 mp și își spăla vasele în cada din baie.

Cum a ajuns dintr-o persoană extrem de nefericită, cu 15 kilograme peste greutatea normală, cu relații încurcate și perspective limitate, la individul respectat, sănătos, axat, cu relații grozave și oportunitatea succesului nelimitat?

Totul părea atât de incredibil și totuși, ceea ce m-a uimit cel mai mult a fost că am realizat că mă identificam cu el. Povestea „lui“ este a mea.

Nu vreau să spun, desigur, că viața mea este un model de succes. Este limpede, noi toți avem vise și idei diferite legate de ceea ce vrem să creăm

pentru viețile noastre. În plus, mi-e foarte clar că adevărata măsură a succesului personal nu o reprezintă cei pe care îi cunoști, locurile unde te duci și ceea ce ai. Pentru mine, succesul reprezintă procesul continuu al străduinței de a fi mai mult. Este oportunitatea de a crește continuu pe plan emoțional, social, spiritual, fizic, intelectual și financiar și, în același timp, de a contribui într-un mod pozitiv la altele. Drumul către succes este mereu în construcție. Este un curs progresiv și nu o finalitate care trebuie atinsă.

Subiectul poveștii mele este simplu. Aplicând principiile pe care le vei afla din această carte, eu am reușit să schimb nu doar felul în care mă vedeam pe mine însumi, ci și rezultatele pe care le obțineam în viață. Și am reușit să fac acest lucru într-un mod semnificativ și măsurabil. Scopul acestei cărți este să îți împărtășească ceea ce mie mi-a schimbat viața în bine. Sper sincer ca tehnologiile, strategiile, competențele și filosofiile pe care le vei găsi în această carte să te însuflețească cu tot atâtea puteri câte m-au însuflețit și pe mine. Puterea de a ne transforma în mod magic viețile în cele mai mărețe visuri ale noastre zace așteptând undeva în noi. E timpul să o descătușăm.

Când mă gândesc la viteza cu care am reușit să-mi transform visurile în viața mea din prezent, nu-mi pot stăpâni sentimentele aproape incredibile de recunoștință și respect. Și totuși sunt departe de a fi unic. Adevărul este că trăim într-o vreme în care mulți oameni sunt capabili să realizeze aproape peste noapte lucruri nemaipomenite, să obțină un succes care ar fi fost de neimaginat pe vremuri. Uită-te la Steve Jobs! Era un puștan în blugi, fără niciun ban, căruia i-a venit ideea pentru un *home computer* (*calculator pentru acasă*) și a clădit o companie ce a ajuns în clasamentul Fortune 500 mai repede decât oricine din istorie. Uită-te la Ted Turner! S-a ocupat de un domeniu care abia dacă exista — televiziunea prin cablu — și a creat un imperiu. Uitați-vă la oameni din industria divertismentului ca Steven Spielberg sau Bruce Springsteen, ori afaceriști ca Lee Iacocca sau Ross Perot. Ce altceva au ei în comun în afară de un succes uluitor, extraordinar? Răspunsul este, desigur, puterea.

Puterea este un cuvânt care provoacă emoție. Reacțiile oamenilor la auzul acestui cuvânt variază. Pentru unii, puterea are o conotație negativă.



Unii oameni sunt ahtiați după putere. Alții se simt ca și când ar fi contaminați de ea, ca și cum puterea ar fi ceva corupt sau suspect. Câtă putere vrei? Câtă putere crezi că ar fi drept să obții sau să dezvolți? Ce înseamnă, de fapt, pentru tine, puterea?

Nu mă gândesc la putere în termenii cotropirii unui popor. Nu mă gândesc la ea ca la ceva care să fie impus. Și nici pe tine nu te sfătuiesc să o consideri astfel. Acel fel de putere rareori durează. Dar trebuie să realizezi că puterea este o constantă în lume. Îți configurezi percepțiile sau altcineva le configurează pentru tine. Faci ceea ce vrei tu să faci sau urmezi planul altcuiva pentru tine. Pentru mine, puterea supremă înseamnă abilitatea de a obține rezultatele pe care le dorești cel mai mult și, pe parcurs, de a crea valoare pentru alții. Puterea înseamnă abilitatea de a-ți schimba viața, de a-ți configura percepțiile, de a face ca lucrurile să funcționeze în favoarea ta și nu împotriva ta. Adevărata putere este împărtășită, nu impusă. Este abilitatea de a defini nevoile umane și de a le satisface — atât nevoile tale, cât și ale celor la care ții. Este abilitatea de a orienta propriul tău regat — propriile tale procese mentale, propriul tău comportament — astfel încât să obții rezultatele precise pe care le dorești.

De-a lungul istoriei, puterea de a ne controla viața a luat numeroase forme diferite și contradictorii. Pe vremuri, puterea nu era decât o rezultantă a fiziologiei.

Cine era cel mai puternic și mai rapid dispunea de puterea de a-și conduce atât propria viață, cât și pe a acelora din jurul său. Pe măsura dezvoltării civilizației, puterea a rezultat din dreptul înnăscut. Regele, înconjurându-se cu simbolurile regatului său, domnea cu o autoritate de netăgăduit. Alții își puteau căpăta puterea din asocierea cu el. Mai apoi, la începuturile erei industriale, capitalul însemna putere.

Cei care aveau acces la el dominau procesul industrial. Toate aceste lucruri încă mai joacă un rol. E mai bine să ai capital decât să nu ai. E mai bine să ai putere fizică decât să nu ai. Cu toate acestea însă, în ziua de azi, una dintre cele mai generoase surse de putere e dobândită prin cunoașterea specializată.

Cei mai mulți dintre noi au aflat deja că trăim în epoca informației. Nu mai suntem o cultură industrială în primul rând, ci una comunicațională.

Trăim vremuri în care idei, mișcări și concepte noi schimbă lumea aproape zilnic, indiferent dacă sunt la fel de profunde ca fizica cuantică, sau la fel de mundane ca cel mai bine vândut hamburger. Dacă există ceva caracteristic lumii moderne, acesta este șuvoiul masiv, aproape de neînchipuit de informații — și, prin urmare, de schimbare. Din cărți și filme, difuzoare și CD-uri, aceste informații noi vin ca un puhoi de date pentru ca noi să le vedem, să le pipăim și să le auzim. În această societate, cei care au informațiile și mijloacele de a comunica au ceea ce aveau regii de odinioară: putere nemărginită. Așa cum scria John Kenneth Galbraith: „Banul a fost combustibilul societății industriale. Dar în societatea bazată pe informație, combustibilul, puterea sunt reprezentate de cunoaștere. Acum am ajuns să vedem o nouă structură socială divizată de cei care posedă informația și cei care trebuie să funcționeze pe baza ignoranței. Această nouă clasă își trage puterea nu din bani, nici din terenuri, ci din cunoaștere.“

Interesant de remarcat este faptul că, în zilele noastre, cheia puterii este la îndemâna noastră, a tuturor. Dacă în vremurile medievale nu erai regele, ți-ar fi fost foarte dificil să devii unul.

Dacă la începutul revoluției industriale nu aveai capital, șansele să-l acumulezi păreau, într-adevăr, destul de reduse. Dar în ziua de azi, orice puștan în blugi poate crea o corporație care să schimbe fața lumii. În lumea modernă, informația este apanajul regilor.

Cei care au acces la anumite forme de cunoștințe de specialitate se pot transforma pe ei înșiși și, în multe privințe, pot schimba întreaga noastră lume.

Ne mai rămâne o întrebare evidentă. Sigur că în Statele Unite tipurile de cunoștințe de specialitate necesare pentru a transforma calitatea vieții noastre sunt la îndemâna oricui. Ele se găsesc în fiecare librărie, în fiecare magazin cu casete video, în fiecare bibliotecă publică.

Se pot obține de la conferințe, seminare și cursuri. Și cu toții dorim să reușim. Lista cărților bestseller este plină de recomandări pentru atingerea excelenței: *Manager la minut*, *In Search of Excellence (În căutarea excelenței<sup>2</sup>)*, *Megatrends (Megatendințe)*, *What They Don't Teach You at Harvard*

<sup>2</sup> Volum apărut cu acest titlu la editura Meteor Press, în 2011 (N. red.)

*Business (Ce nu te învață la Școala de Afaceri de la Harvard), Bridge Across Forever (Punte către nemurire)... și lista continuă. Acolo sunt informațiile. Cum se face, așadar, că unii au rezultate fabuloase în timp ce alții de-abia își duc traiul de pe o zi pe alta? De ce nu suntem cu toții viguroși, fericiți, bogați, sănătoși și de succes?*

Adevărul este că, până și în epoca informației, informația nu este suficientă. Dacă ne-ar fi de ajuns doar ideile și o gândire pozitivă, atunci am fi avut fiecare câte un ponei în copilărie și am duce acum un „trai de vis“. Acțiunea este cea care unifică fiecare mare succes. Acțiunea este cea care obține rezultate. Cunoștințele constituie doar puterea potențială, până când intră pe mâna cuiva care știe să se mobilizeze pentru a acționa eficient. De fapt, definiția literală a cuvântului „putere“ este „abilitatea de a acționa“.

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

Adeseori ne pomeneșim prinși în capcana mentală de a vedea oameni cu un succes enorm și de a crede că au ajuns acolo unde sunt pentru că ar avea vreun har special. Cu toate acestea, la o privire mai atentă se dovedește că cel mai mare har pe care îl au acei oameni cu un succes extraordinar, față de persoana obișnuită, este abilitatea lor de a se mobiliza pentru a acționa. Este un „har“ pe care oricare dintre noi îl poate dezvolta în sine însuși. Până la urmă, alți oameni aveau aceleași cunoștințe pe care le avea și Steve Jobs. Și alți oameni în afară de Ted Turner și-ar fi dat seama că televiziunea prin cablu are un uriaș potențial economic. Dar Turner și Jobs au fost capabili să acționeze și, prin aceasta, au schimbat modul în care mulți dintre noi percep lumea.

Cu toții producem două forme de comunicare prin care este conturată experiența vieții noastre. În primul rând, noi efectuăm comunicări interioare: acele lucruri pe care ni le imaginăm, ni le spunem și le simțim în sinea noastră. În al doilea rând, noi trăim comunicări exterioare: cuvinte, tonalități, expresii faciale, posturi ale corpului nostru și acțiuni fizice prin

care comunicăm cu lumea noastră exterioară. Fiecare comunicare pe care o facem reprezintă o acțiune, o cauză pusă în mișcare. Și toate comunicările au un anumit tip de efect asupra noastră și asupra altora.

Comunicarea înseamnă putere. Aceia care stăpânesc folosirea ei eficiente își pot schimba propria experiență în legătură cu lumea și experiența lumii în legătură cu ei. Toate comportamentele și sentimentele își află soriginea într-o formă de comunicare. Aceia care afectează gândurile, sentimentele și acțiunile celor mai mulți dintre noi sunt cei care știu cum să folosească acest instrument al puterii. Gândește-te la oamenii care au schimbat lumea în care trăim: John F. Kennedy, Thomas Jefferson, Martin Luther King Jr., Franklin Delano Roosevelt, Winston Churchill, Mahatma Gandhi. Într-un filon mai macabru, gândește-te chiar la Hitler. Ceea ce aveau în comun toți acești bărbați era faptul că erau maștri în comunicare. Ei erau în stare să extragă viziunea din mintea lor — indiferent dacă aceasta era să transporte oameni în spațiu sau să creeze un al Treilea Reich încărcat de ură — și să o comunice altora cu atâta congruență, încât au influențat felul în care masele gândeau și acționau. Ei au schimbat lumea prin puterea lor de comunicare.

La urma urmei, nu același lucru îl deosebește pe Spielberg, Springsteen, Iacocca, Fonda sau Reagan, de ceilalți? Nu sunt ei oare maștri ai instrumentului de comunicare umană sau influențare? Dar așa cum acești oameni sunt capabili să pună în mișcare masele prin intermediul comunicării, tot cu ajutorul acestui instrument ne punem și noi în mișcare.

Nivelul măiestriei tale de comunicare în lumea exterioară va determina nivelul succesului tău cu alții — din punct de vedere personal, emoțional, social și financiar.

Ceea ce este și mai important, nivelul succesului pe care îl trăiești înlăuntrul tău — fericirea, bucuria, extazul, dragostea sau orice altceva îți dorești — este rezultatul direct al modului în care comunică cu tine însuși. Felul în care simți nu este rezultatul a ceea ce se întâmplă în viața ta — ci este *interpretarea* ta a ceea ce se întâmplă. Viețile oamenilor de succes ne-au demonstrat în repetate rânduri felul în care calitatea traiului nostru este determinată nu de ceea ce ni se întâmplă, ci mai degrabă de ceea ce facem cu privire la ceea ce se întâmplă.

Tu ești cel care decide ce să simți și cum să acționezi pe baza căilor pe care le alegi pentru a-ți înțelege viața. Nimic nu are vreun rost în afară de rostul pe care îl atribuim noi. Cei mai mulți dintre noi au transformat acest proces de interpretare în automatism, dar putem recupera acea putere și putem schimba imediat experiența noastră față de lume.

Această carte este despre întreprinderea de acțiuni congruente, ne-maipomenite, concentrate, care să ducă la rezultate copleșitoare. De fapt, dacă ar fi să îți spun în două cuvinte despre ce este această carte, ți-aș spune: obținerea rezultatelor! Gândește-te la acest lucru. Nu asta te interesează cu adevărat? Poate vrei să schimbi felul de a gândi despre tine și lumea care te înconjoară. Poate vrei să ajungi să comunici mai bine, să dezvolti o relație mai afectuoasă, să poți învăța mai repede, să fii mai sănătos sau să câștigi mai mulți bani.

Poți crea toate aceste lucruri pentru tine însuși, ba chiar mai mult, folosind în mod eficace informațiile din această carte. Înainte însă de a obține noi rezultate trebuie să fii conștient că obții deja niște rezultate. S-ar putea, pur și simplu, ca ele să nu fie rezultatele pe care le dorești. Mulți dintre noi consideră că starea noastră mentală și mai tot ce se petrece în mintea noastră sunt lucruri care nu se află sub controlul nostru. Adevărul este însă că îți poți controla activitățile mentale și comportamentul până la un nivel pe care înainte nu îl credeai posibil. Dacă ești deprimat, tu ai creat și ai produs ceea ce numești depresie. Dacă ești extaziat, tot tu ai creat această stare.

Este important să îți minte că stări precum depresia nu ți se întâmplă. Nu „te molipsești“ de depresie. O crezi chiar tu, ca pe oricare alt rezultat din viața ta, prin acțiuni fizice și mentale specifice.

Pentru a fi deprimat, trebuie să îți privești viața în feluri specifice. Trebuie să îți spui ție însuși anumite lucruri pe tonurile de voce potrivite. Trebuie să adopți o postură și un tipar de respirație. De exemplu, dacă vrei să fii deprimat, ajută extraordinar de mult dacă ai umerii căzuți și te uiți mult în jos.

A vorbi pe un ton trist al vocii și a te gândi la cele mai prăpăstioase scenarii posibile legate de viața ta ajută, de asemenea. Dacă îți scufunzi biochimia în amărăciune printr-o alimentație proastă, alcool în exces sau

folosirea drogurilor, contribui la scăderea glicemiei corpului și astfel, depri-marea este garantată.

Ceea ce vreau eu să îți spun este pur și simplu faptul că pentru a ajun-ge la depresie trebuie să depui efort. Este o muncă grea și este nevoie să întreprinzi tipuri specifice de acțiuni. Unii oameni au creat totuși această stare atât de des, încât le este ușor să o obțină. De fapt, ei au legat adesea acest tipar de comunicare interioară de tot felul de evenimente exterioare. Unii oameni trag atâtea foloase secundare — atenție din partea celor din jur, compătimire, dragoste și așa mai departe — încât adoptă acest stil de comunicare ca starea lor naturală de spirit. Alții au trăit atât de mult timp în această stare, încât chiar se simt confortabil. S-au identificat cu starea. Putem totuși să ne schimbăm acțiunile noastre fizice și mentale schimbân-du-ne astfel imediat și emoțiile și comportamentul.

Te poți extazia adoptând imediat punctul de vedere care generează acea emoție. Îți poți imagina genul de lucruri care generează acest senti-ment. Poți schimba tonul și conținutul dialogului tău interior cu tine însuți. Poți adopta posturile și tiparele de respirație specifice care generează acea stare în corpul tău și gata! Vei trăi starea de extaz. Dacă dorești să fii com-pătimitor, trebuie doar să îți schimbi acțiunile mentale și fizice pentru a se potrivi cu cele pe care le cere starea de compătimire. Același lucru este valabil pentru dragoste sau oricare altă emoție.

Ai putea crede că procesul de generare a stărilor emoționale prin controlul comunicării interioare este similar muncii depuse de un regizor. Pentru a obține exact rezultatele pe care le așteaptă, regizorul unui film manevrează tot ceea ce vezi și auzi. Dacă vrea să te înspăimânte, el ar putea da sunetul mai tare și folosi câteva efecte speciale pe ecran tocmai la mo-mentul potrivit. Dacă vrea să te inspire, va potrivi muzica, luminile și orice se vede pe ecran ca să obțină acel efect. Un regizor poate face o comedie sau o tragedie din aceeași întâmplare, în funcție de ceea ce hotărăște să prezin-te pe ecran. Și tu poți face același lucru pe ecranul minții tale. Îți poți regiza activitatea mentală, care este temelia oricărei acțiuni fizice, cu aceeași pri-cepere și putere. Poți mări volumul sunetului și lumina mesajelor pozitive din creierul tău și poți slăbi lumina și sunetul imaginilor negative. Îți poți

dirija creierul cu priceperea cu care Spielberg sau Scorsese își conduce plattoul de filmare.

Unele lucruri pe care le vei afla în continuare vor părea greu de crezut. Probabil nu îți vine să crezi că există un fel de te uita la cineva și de a-i citi exact gândurile sau de a-ți chema instantaneu, după voie, cele mai puternice resurse. Dar dacă acum o sută de ani ai fi sugerat că omul va păși pe Lună, ai fi fost considerat nebun, lunatic. (De unde crezi oare că se trage cuvântul?) Dacă ai fi spus că era posibil să se parcurgă drumul de la New York la Los Angeles în numai 5 ore, ai fi fost privit ca un visător cu mintea rătăcită.

Dar nu a fost nevoie decât de tehnologii specifice avansate și de aplicarea unor legi ale aerodinamicii pentru ca aceste lucruri să devină posibile. De fapt, în prezent, o companie aerospațială lucrează la un mijloc de transport care, zic ei, peste zece ani va transporta oameni de la New York în California în doar 12 minute. Tot astfel, din această carte vei afla „legile“ Tehnologiilor de Performanță Optimă (*Optimum Performance Technologies*), care îți vor oferi acces la niște resurse de care nu ai fi fost vreodată conștient că le ai.

*Pentru fiecare efort susținut există o răsplată înzecită.*

— JIM ROHN

Oamenii care au atins excelența urmează o cale coerentă către succes. Eu o numesc Formula Succesului Suprem. Primul pas pe această cale este să îți cunoști rezultatul, adică să-ți definești precis ceea ce vrei. Al doilea pas este să acționezi — altfel dorințele tale vor rămâne mereu în faza de visuri. Trebuie să întreprinzi tipurile de acțiuni despre care crezi că vor crea cea mai mare posibilitate de obținere a rezultatului pe care îl dorești. Acțiunile pe care le întreprindem nu duc întotdeauna la rezultatele pe care le dorim. Astfel, al treilea pas este să dezvolti o acuitate senzorială, pentru a putea recunoaște tipurile de răspunsuri și rezultate pe care le obții în urma acțiunilor tale, și să observi cât mai repede posibil dacă ele te apropie sau te îndepărtează de țelurile tale.

Trebuie să știi ce obții în urma acțiunilor tale, fie dintr-o conversație, fie din obiceiurile tale din viața de zi cu zi. Dacă ceea ce primești nu este ceea ce dorești, trebuie să observi ce rezultate au produs acțiunile tale, așa încât să înveți câte ceva din orice experiență umană.

Și apoi treci la al patrulea pas, care constă în dezvoltarea flexibilității pentru schimbarea comportamentului tău, până când primești ceea ce dorești. Dacă te vei uita la oamenii de succes, vei afla că au urmat toți acești pași. Au pornit la drum cu o țintă, căci nu poți atinge una dacă nu o ai. Au acționat, pentru că a ști nu este suficient. Ei aveau abilitatea de a-i citi pe alții, ca să știe ce răspuns primeau. Astfel și-au tot adaptat, tot ajustat și tot schimbat comportamentul până când au reușit să afle ce anume funcționa.

Să îl luăm ca exemplu pe Steven Spielberg. El a devenit cel mai bun regizor de filme din istorie la vârsta de 36 de ani. Este deja regizorul a patru din zece cele mai bine vândute filme din toate timpurile, din care face parte și *E. T. Extraterestrul*, cel mai bine vândut film în anii '80. Cum a ajuns la această performanță fiind atât de tânăr? Este o poveste remarcabilă.

Încă de când avea 12 sau 13 ani, Spielberg știa că vrea să fie regizor de film.

Viața lui s-a schimbat într-o după-amiază când a făcut un tur prin Studiourile Universal, pe când avea 17 ani. Turul nu a inclus chiar platourile cu sunet, unde era toată acțiunea, așa că Spielberg, cunoscându-și rezultatul, a acționat. S-a strecurat de unul singur pentru a urmări cum se turna un film adevărat. A ajuns să îl cunoască pe șeful departamentului editorial al Studiourilor Universal, care a stat de vorbă cu el o oră și și-a exprimat interesul față de filmele lui Spielberg.

Pentru cei mai mulți dintre oameni, povestea s-ar fi terminat aici. Dar Spielberg nu se aseamăna cu ei. El avea o putere personală. Știa ce voia. A învățat ceva din prima lui vizită și, prin urmare, și-a schimbat modul de abordare. A doua zi, s-a îmbrăcat la costum, a luat servieta diplomat a tatălui său în care și-a pus doar un sendviș și două acadele și s-a întors la studiouri ca și când acolo îi era locul. A trecut plin de importanță prin fața paznicului aflat la intrare în ziua aceea. A găsit o rulotă părăsită și, folosind niște litere de plastic, a scris pe ușă: *Steven Spielberg. Regizor*. Apoi și-a



petrecut vara cunoscând regizori, scriitori, redactori, zăbovind la marginile unei lumi după care tânjea, trăgând învățăminte din orice discuție, observând și dezvoltându-și tot mai mult o acuitate senzorială în legătură cu ce anume funcționa în crearea filmelor.

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

A urmat deci Spielberg Formula Succesului Suprem? Sigur că da. Stăpânea acele cunoștințe de specialitate pentru a ști ce voia. A acționat. Avea acuitatea senzorială pentru a ști ce rezultate urmărea, dacă acțiunile sale îl apropiau sau îl îndepărtau de țelul lui. Și avea flexibilitatea de a-și schimba comportamentul pentru a obține ceea ce voia. Practic, orice persoană de succes pe care o cunosc eu face același lucru. Cei care reușesc sunt dispuși să se schimbe și să fie flexibili până când chiar își clădesc viața pe care și-o doresc.

Să luăm ca exemplu pe Barbara Black, decanul Facultății de Drept a Universității Columbia, care a visat să ajungă decan într-o bună zi. În tinerețe, a reușit să pătrundă într-un domeniu predominant masculin și să-și ia licența în drept de la Universitatea Columbia. S-a decis apoi să lase deoparte pentru moment țelul în carieră în timp ce își stabilea un altul: întemeierea unei familii. După 9 ani, a hotărât că este pregătită să-și urmeze din nou primul țel în carieră, așa că s-a înscris la un curs postuniversitar la Yale, în cadrul căruia și-a dezvoltat competențele de predare, cercetare și scris, care au condus-o către „postul la care visase dintotdeauna“. Și-a lărgit sistemul de convingeri — și-a schimbat felul de a aborda lucrurile și a combinat cele două țeluri în viață, iar acum este decanul uneia dintre cele mai prestigioase facultăți de drept din America. A spart tiparele și a dovedit că succesul poate fi creat simultan la toate nivelurile. A urmat ea oare Formula Succesului Suprem? Sigur că a făcut-o. Știind ce voia, ea a încercat ceva, iar dacă nu a mers, s-a tot schimbat până când a ajuns să învețe cum să păstreze un echilibru în viață. Nu numai că se află în fruntea unei importante facultăți de drept, dar este și mamă și are și o viață de familie.

Iată un alt exemplu: ai mâncat vreodată la KFC? Știi cum a clădit colonelul Sanders un imperiu care l-a făcut milionar și a schimbat obiceiurile culinare ale unei națiuni? Atunci când a început, nu era decât un pensionar care avea o rețetă de gătit pui. Atât și nimic altceva. Niciun fel de organizare. Nimic. Avusese un restaurant care era pe marginea falimentului pentru că traseul autostrăzii fusese dirijat prin altă parte. Când și-a încasat primii bani din ajutorul social, s-a hotărât să încerce să câștige ceva bani vânzându-și rețeta de gătit pui. Prima sa idee a fost să vândă rețeta unor proprietari de restaurante care să-i dea un procent din vânzarea produsului.

Dar aceasta nu este neapărat cea mai realistă idee pentru a începe o afacere. Și, după cum s-a și dovedit, acest lucru nu l-a propulsat dintr-odată pe culmile gloriei. A pornit la volan prin țară, dormind noaptea în mașină, continuând să caute pe cineva care să-l susțină financiar. Își tot schimba ideea și tot bătea pe la uși. A fost refuzat de 1.009 ori, dar apoi s-a întâmpilat ceva miraculos. Cineva a spus „da”. Colonelul intrase în afaceri.

Câți dintre voi aveți o rețetă? Câți dintre voi aveți puterea fizică și farmecul unui bătrânel bondoc îmbrăcat într-un costum alb? Colonelul Sanders a făcut avere pentru că a avut abilitatea să acționeze cu forță și hotărâre. A avut puterea personală necesară ca să obțină rezultatele pe care le dorea cel mai mult. A avut tăria să audă cuvântul „nu” de o mie de ori și să găsească totuși o cale de comunicare cu el însuși; cale care l-a îndemnat să bată la următoarea ușă, complet convins că ar putea fi cea la care va răspunde cineva „da”.

Într-un fel sau altul, toate lucrurile din această carte sunt menite să ofere creierului tău cele mai eficiente semnale care să îți dea forța să acționezi cu succes. Aproape în fiecare săptămână, conduc un seminar de 4 zile cu titlul „Revoluția Minții”. În cadrul acestui seminar, îi învățăm pe oameni totul, de la cum să-și controleze în cel mai eficient mod creierul până la cum să mănânce, să respire și să exerseze în așa fel încât să își maximizeze energia personală. Întâlnirea din prima seară a acestui proces de 4 zile este intitulată „Teama în putere”. Rostul seminarului este să îi învețe pe oameni cum să acționeze în loc să rămână blocați de spaimă. La sfârșitul seminarului, participanților li se oferă ocazia de a merge pe cărbuni încinși — pe un

pat de 3-4 metri — iar în grupurile avansate, unii oameni merg chiar câte 12 metri. Mersul pe cărbuni încinși a fascinat presa într-atât, încât mi-e teamă că mesajul acestei acțiuni se pierde. Important nu este mersul în sine pe cărbuni încinși. Cred că este cinstit să admit că nu există vreun mărgeț benefic economic sau social de câștigat dintr-o plimbare fericită pe un pat de cărbuni încinși. Mai degrabă, mersul pe cărbuni încinși reprezintă o experiență pentru puterea personală și o metaforă pentru posibilități, o ocazie pentru oameni să obțină rezultate pe care înainte le considerau imposibile.

Oamenii practică diferite versiuni ale mersului pe cărbuni încinși de mii de ani. În unele colțuri ale lumii, acesta reprezintă un test religios pentru credință. Atunci când eu dirijez o astfel de acțiune, aceasta nu face parte dintr-o experiență religioasă în sens convențional. Dar ea reprezintă o experiență în materie de încredere. Îi învață pe oameni în sensul cel mai intim cu putință că ei se pot schimba, se pot dezvolta, se pot extinde, pot face lucruri pe care nu le crezuseră niciodată posibile, că temerile și limitările lor cele mai mari sunt autoimpuse.

Singura diferență între puțința și neputința de a merge pe cărbuni încinși este abilitatea ta de a comunica cu tine însuși într-un mod care să te determine să acționezi, în ciuda tuturor temerilor voastre preconceptuate din trecut, legate de ceea ce trebuie să ți se întâmple. Lecția constă în faptul că oamenii pot, practic, să întreprindă orice atât timp cât găsesc resursele să creadă că sunt în stare și să acționeze eficace.

Lucrul spre care conduc toate acestea este simplu și nu-i poate scăpa nimănui. Succesul nu este un accident. Diferența dintre cei care obțin rezultate pozitive și cei care nu le obțin nu constă în rostogolirea întâmplătoare a zarurilor. Există tipare logice, solide de acțiune, căi specifice către excelență, care sunt la îndemâna noastră, a tuturor. Cu toții putem descătușa magia din noi. Trebuie să învățăm doar cum să fim receptivi și să ne folosim mintea și corpul în modurile cele mai avantajoase și mai puternice.

Te-ai întrebat vreodată ce-ar putea avea în comun Spielberg și Springsteen? Ce lucru împărtășesc John F. Kennedy și Martin Luther King Jr., care i-a determinat să influențeze atât de mulți oameni într-un mod atât de profund și emoțional? Prin ce se deosebesc Ted Turner sau Tina Turner

de mase? Dar Pete Rose sau Ronald Reagan? Cu toții au fost capabili să se mobilizeze pentru a acționa constant în mod eficace ca să își îndeplinească visurile. Dar oare ce îi face să continue, zi de zi, să pună tot ce au în tot ceea ce fac? Sigur că există mulți factori. Consider totuși că există șapte trăsături de caracter fundamentale pe care ei toți și le-au cultivat, șapte caracteristici care îi însuflețesc să facă orice este necesar ca să reușească. Acestea sunt cele șapte mecanisme declanșatoare, de bază, care pot să asigure și reușita ta:

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

*Trăsătura numărul 2: Crez!* Orice carte de religie de pe această planetă vorbește despre puterea și efectul credinței și al crezului asupra omenirii.

Oamenii care reușesc pe o scară largă se deosebesc foarte mult prin crezurile lor de cei care eșuează. Crezurile noastre în legătură cu ceea ce suntem și ceea ce putem fi determină cu precizie ceea ce vom fi. Dacă noi credem în magie, vom trăi o viață magică. Dacă noi credem că viața noastră

este delimitată de niște granițe înguste, dintr-odată noi am transformat acele granițe în realitate. Ceea ce credem noi că este adevărat, ceea ce credem noi că este posibil devine adevărat, devine posibil. Această carte îți oferă o cale științifică, specifică, pentru a îți schimba rapid crezurile, astfel încât ele să te sprijine în atingerea celor mai dorite țeluri ale tale. Mulți oameni sunt pasionați, dar din cauza crezurilor lor limitative în legătură cu cine sunt și ce pot face, nu întreprind niciodată acțiunile care le-ar putea face visul să devină realitate. Oamenii care reușesc știu ce vor și cred că pot obține ceea ce vor. În capitolele IV și V vom învăța ce sunt crezurile și cum să le folosim.

Pasiunea și crezul ajută la furnizarea combustibilului, propulsării către excelență. Dar propulsarea nu este de ajuns. Dacă ar fi așa, atunci ar fi destul să punem combustibil într-o rachetă și să o trimitem orbește în zbor spre ceruri. Pe lângă acea putere, avem nevoie de o cale, un simț inteligent al înaintării logice. Ca să reușim să ne atingem ținta avem nevoie de...

*Trăsătura numărul 3: Strategie!* O strategie este un mod de organizare a resurselor. Atunci când Steven Spielberg a decis să devină regizor, el și-a trasat un drum care ar duce în lumea pe care voia s-o cucerească. Și-a dat seama ce anume voia să învețe, pe cine trebuia să cunoască și ce trebuia să facă. Avea o pasiune și avea un crez, dar avea și strategia care făcea ca acele lucruri să funcționeze la potențialul lor maxim. Ronald Reagan și-a dezvoltat anumite strategii de comunicare pe care le folosește constant pentru a obține rezultatele pe care le dorește. Orice mare amfitrion, politician, părinte sau slujbaș știe că nu este suficient să ai resurse ca să reușești. Trebuie să folosești acele resurse în modul cel mai eficace. O strategie este o recunoaștere a faptului că și cele mai valoroase talente și ambiții trebuie să găsească, de asemenea, calea potrivită. Poți deschide o ușă spărgând-o sau poți găsi cheia care o deschide, lăsând-o intactă. Vom învăța despre strategiile care conduc la excelență în capitolele VII și VIII.

*Trăsătura numărul 4: Limpezimea Valorilor!* Dacă ne gândim la lucrurile care au adus măreția Americii, ne gândim la lucruri precum patriotismul și mândria, un simț al toleranței și o iubire pentru libertate. Aceste

lucruri reprezintă valori, judecățile fundamentale, etice, morale și practice pe care le emitem în legătură cu ceea ce este important, cu ceea ce contează cu adevărat. Valorile reprezintă sisteme specifice de convingeri pe care le avem în legătură cu ceea ce este bine sau nu pentru viața noastră. Sunt judecățile pe care le emitem în legătură cu lucrurile care fac viața să merite trăită. Mulți oameni nu au o idee clară în legătură cu ceea ce este important pentru ei. Adesea, unii indivizi fac lucruri de care sunt nemulțumiți după aceea pur și simplu deoarece nu le este limpede ce cred ei în mod inconștient că este bine pentru ei și pentru ceilalți.

Când privim la marile succese, constatăm că ele aparțin aproape în întregime unor oameni cu un simț fundamental extrem de clar în legătură cu ceea ce contează cu adevărat. Gândiți-vă la Ronald Reagan, John F. Kennedy, Martin Luther King Jr, John Wayne, Jane Fonda. Ei toți aveau viziuni diferite, însă ceea ce au în comun este o motivare morală fundamentală, un simț în legătură cu cine sunt și cu motivele pentru care fac ceea ce fac. O înțelegere a valorilor este una dintre cheile cele mai satisfăcătoare și provocatoare pentru atingerea excelenței. Vom discuta despre valori în capitolul XVIII.

După cum probabil ai observat, toate aceste trăsături își trag seva una din cealaltă și interacționează una cu cealaltă. Să fie oare pasiunea afectată de crezuri? Bineînțeles că da. Cu cât credem mai mult că putem realiza ceva, cu atât suntem mai dornici de obicei să investim în acel lucru. Este oare crezul suficient pentru atingerea excelenței? Este un început bun, dar dacă tu crezi că vei vedea un răsărit, iar strategia ta pentru atingerea aceluiașel este de a începe să mergi spre vest, s-ar putea să întâmpini niște dificultăți. Oare strategiile noastre pentru succes sunt influențate de valorile în care credem? Nu începe nicio îndoială. Dacă strategia ta pentru succes îți cere să faci lucruri care nu coincid cu crezurile tale neconștientizate în legătură cu ce e bine și ce nu pentru viața ta, atunci nu va funcționa nici cea mai bună strategie. Acest lucru se întâmplă adesea celor care încep să aibă succes și ajung să-și saboteze propriul succes. Problema este că există un conflict intern între valorile individului și strategia lui pentru realizare.

Tot astfel, toate cele patru trăsături pe care le-am discutat până acum nu pot fi despărțite de...

*Trăsătura numărul 5: Energie!* Energia poate fi angajarea intempestivă, plină de entuziasm, a cuiva ca Bruce Springsteen sau Tina Turner. Poate fi dinamismul întreprinzător al cuiva ca Donald Trump sau Steve Jobs. Poate fi vitalitatea lui Ronald Reagan sau a lui Katharine Hepburn. Este aproape imposibil să mergi agale și languros către excelență. Oamenii de elită folosesc oportunitățile și le ajustează. Trăiesc cu obsesia oportunităților extraordinare din fiecare zi și cu recunoașterea faptului că ceea ce nimeni nu are îndeajuns este timpul. Există mulți oameni pe lumea asta care au o pasiune în care cred. Ei cunosc strategia care ar realiza această pasiune, iar valorile lor corespund cu această strategie, dar pur și simplu nu au vitalitatea fizică să acționeze pe baza a ceea ce știu. Marele succes este inseparabil legat de energia fizică, intelectuală și spirituală care ne permite să fructificăm ce avem. În capitolele IX și X vom învăța care sunt și cum să folosim instrumentele ce pot spori imediat energiile fizice.

*Trăsătura numărul 6: Puterea legăturii!* Aproape toți oamenii de succes au în comun o extraordinară abilitate de a forma o legătură cu ceilalți, abilitatea de a se conecta și a dezvolta raporturi cu oameni de condiții diferite și cu crezuri diferite. Desigur, mai există și câte un geniu nebun care inventează ceva care schimbă lumea. Dar dacă acest geniu își petrece tot timpul într-o vizuină izolată, va avea succes la un anumit nivel, dar va eșua în multe altele. Marile personalități de succes precum Kennedy, King, Reagan, Gandhi au cu toții această abilitate de a forma legături care îi unesc cu alte milioane de oameni. Cel mai mare succes nu este cel de pe scena lumii. El se află în adâncurile propriilor voastre inimi. În străfundurile inimii, fiecare simte nevoia de a forma legături durabile, iubitoare cu alții. Fără ele, orice succes, orice excelență este într-adevăr găunoasă. Vom învăța despre aceste legături în capitolul XIII.

Despre ultima trăsătură-cheie am discutat ceva mai devreme.

*Trăsătura numărul 7: Măiestria Comunicării!* Iată esența acestei cărți. Felul în care comunicăm cu alții și felul în care comunicăm cu noi înșine determină în ultimă instanță calitatea vieții noastre. Oamenii care reușesc

În viață sunt aceia care au învățat cum să folosească orice provocare pe care le-o oferă viața și să-și comunice acea experiență într-un mod care îi determină să schimbe cu succes lucrurile. Oamenii care eșuează se confruntă cu vitregiile vieții și le acceptă cu resemnare. Oamenii care ne formează viața și cultura sunt, de asemenea, maștri ai comunicării cu alți oameni. Ceea ce au în comun este abilitatea de a comunica o viziune, o frământare, o bucurie sau o menire. Măiestria comunicării este calitatea unui bun părinte, a unui artist bun, a unui bun om politic sau a unui bun dascăl. Aproape fiecare capitol din această carte are de-a face, într-un fel sau altul, cu problema comunicării, formarea punților de legătură, construirea unor noi căi și împărtășirea unor noi viziuni.

Prima parte a acestei cărți te va învăța cum să preiei controlul asupra creierului și corpului tău și cum să le dirijezi într-un mod mai eficace decât o făceai înainte. Ne vom ocupa de factori care influențează felul în care comunică cu tine însuși. În a doua secțiune, vom căuta o cale să descoperim ceea ce vrei cu adevărat de la viața ta și cum să comunică într-un mod mai eficace cu alții, precum și felul în care poți anticipa tipurile de comportament pe care îl vor manifesta constant diferite tipuri de oameni. A treia secțiune a cărții privește dintr-o perspectivă mai globală, mai largă, la felul în care ne comportăm, ceea ce ne motivează și cu ce putem contribui la un nivel mai cuprinzător, extrapersonal. Este vorba despre cum să folosești competențele pe care le-ai învățat și cum să devii un lider.

Când am scris această carte, țelul meu inițial a fost să alcătuiesc un manual pentru dezvoltare umană — o carte care să conțină cea mai bună și cea mai recentă tehnologie a schimbării umane. Am vrut să te înarmez cu competențele și strategiile care ți-ar da posibilitatea să schimbi orice ai dori să schimbi și să o faci mai repede decât ai visat vreodată. Am vrut să creez o oportunitate pentru tine într-un mod foarte concret, ca să poți îmbunătăți rapid calitatea experienței tale de viață. Am mai vrut să creez o lucrare la care să te poți întoarce iar și iar și să găsești întotdeauna ceva folositor pentru viața ta. Știam că multe dintre subiectele despre care aveam să scriu ar putea fi baza unor cărți de sine stătătoare. Am vrut totuși să îți



ofer informații care să fie complete, care să poată fi folosite în orice domeniu. Sper ca această carte să însemne toate aceste lucruri pentru tine.

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

Bunker Hunt, petrolistul miliardar texan, a fost întrebat odată dacă are vreun sfat pe care l-ar putea da oamenilor ca să reușească. El a răspuns că succesul este simplu. Mai întâi, hotărăști ce anume vrei; și în al doilea rând, te hotărăști că ești dispus să faci sacrificiul pe care îl cere reușita ta — și pe urmă, faci acel sacrificiu. Dacă nu faci cel de-al doilea pas, nu vei obține niciodată ceea ce dorești, pe termen lung. Îmi place să-i numesc pe cei care știu ce vor și care sunt dispuși să facă sacrificiul „acei puțini care fac”, spre deosebire de „cei mulți care zic”. Te provoc să te joci cu acest material, să-l citești pe tot, să împărtășești ceea ce înveți și să te bucuri de el.

În acest capitol am subliniat prioritatea acțiunii în mod eficace. Există însă mai multe moduri de a acționa.

Cele mai multe dintre ele depind în mare măsură de încercare și eșec. Majoritatea oamenilor de mare succes s-au orientat și reorientat de nenumărate ori până când au obținut ceea ce au dorit. Metoda încercării și eșecului

este bună cu o singură obiecție: folosește o mare cantitate din singura resursă pe care nimeni dintre noi nu o va avea vreodată îndeajuns — timpul.

Cum ar fi dacă ar exista o cale de a acționa care ar accelera procesul de învățare? Cum ar fi dacă ți-aș arăta cum să înveți exact lecțiile pe care le-au învățat deja oamenii de elită? Cum ar fi să înveți în câteva minute ceea ce altuia i-a luat ani să perfecționeze? Modul de a face acest lucru este prin modelare, o cale de a reproduce întocmai excelența altora. Ce anume fac ei și îi deosebește de cei care doar visează la succes? Hai să descoperim...

## Capitolul II

# Diferența care face diferența

*Ciudată e viața; dacă refuzi să accepți orice altceva în afară de cel mai bun lucru, obții foarte des acel lucru.*

— WILLIAM SOMERSET MAUGHAM

Mergea cu motocicleta pe autostradă, cu o viteză de peste 100 km/h, când deodată, s-a întâmpat. Ceva de pe marginea șoselei i-a atras privirea, și când a privit înapoi spre direcția în care mergea, a avut doar o secundă să reacționeze. Aproape că era prea târziu. Camionul uriaș din fața lui se oprise pe neașteptate. Într-o clipă, în disperarea de a-și salva viața, intră cu motocicleta într-un derapaj înspăimântător care a părut să dureze o veșnicie. Printr-o mișcare chinuitor de lentă, derapă sub camion. Capacul rezervorului de benzină de la motocicleta sa sări și se petrecu tot ce se putea mai rău: benzina se împrăștie și luă foc. Următoarele lui momente de conștiență sunt experiența trezirii într-un pat de spital, cu dureri cumplite, incapabil să se miște, fiindu-i teamă să respire. Pe trei sferturi din corp este acoperit de arsuri îngrozitoare de gradul trei. Și totuși refuză să renunțe. Se luptă să revină la viață și își reia cariera de om de afaceri, ca apoi să sufere o altă lovitură de șoc: o prăbușire cu avionul care îl lasă paralizat pe viață de la brâu în jos.

În viața fiecărui bărbat și a fiecărei femei vine un moment de mare încercare — un moment în care ne este testată fiecare resursă pe care o avem. Un moment în care viața pare să fie nedreaptă. Un moment în care credința noastră, valorile în care credem, răbdarea noastră, compasiunea noastră, abilitatea noastră de a continua, toate sunt împinse dincolo de limitele noastre. Unii oameni se folosesc de asemenea teste ca de niște oportunități

pentru a deveni oameni mai buni — alții permit acestor experiențe de viață să îi distrugă. Te-ai întrebat vreodată ce anume creează diferența în modul de reacție al oamenilor la încercările vieții? Eu cu siguranță m-am întrebat. O bună parte a vieții mele am fost fascinat de ceea ce-i face pe oameni să se comporte în felul în care o fac. De când mă știu, am fost obsedat să descopăr ce anume îi face pe unii bărbați și pe unele femei să se deosebească de semenii lor.

Ce anume dă naștere unui lider, unui om împlinit? Cum se face că pe lumea asta sunt atâția oameni care duc vieți atât de fericite în ciuda aproape tuturor vicisitudinilor, în timp ce alții care par să le aibă pe toate trăiesc în disperare, supărare și depresie?

Hai să îți împărtășesc povestea altui bărbat și să observăm diferențele dintre cei doi oameni. Viața acestui om pare a fi mult mai luminoasă. Este un artist fabulos de bogat, cu un talent nemaipomenit și nenumărați admiratori. La vârsta de 22 de ani era cel mai tânăr membru al celebrei trupe de comedie Second City din Chicago. În foarte scurt timp a devenit vedeta consacrată a trupei. Curând după aceea, trupa înregistrează un mare succes la New York. El ajunge apoi unul dintre marile succese de televiziune ale anilor '70. Mai târziu devine unul dintre marile staruri de film ale Americii. Se apucă de muzică și se bucură de același mare succes imediat. Are zeci de prieteni care îl admiră, o căsnicie fericită, case minunate în New York City și Martha's Vineyard. Pare să aibă tot ce își poate dori cineva.

Care dintre acești doi oameni ai vrea mai degrabă să fii? Este greu de închipuit că cineva l-ar alege pe primul în locul celui de-al doilea.

Dar să îți mai spun câte ceva despre cei doi oameni. Primul este unul dintre cei mai puternici, plini de viață și de succes oameni pe care îi cunosc. Îl cheamă W. Mitchell, trăiește și o duce foarte bine în Colorado. De când cu accidentul de motocicletă, a cunoscut mai multe succese și bucurii decât au cunoscut alții într-o viață. A dezvoltat relații personale fenomenale cu unii dintre cei mai influenți oameni din America. În afaceri a ajuns milionar. A candidat chiar pentru Congres, în ciuda faptului că fața sa era schimonosită grotesc. Sloganul său electoral? „Trimiteti-mă în Congres și n-am să fiu doar o altă față drăguță.“ În prezent, are o relație extraordinară cu o femeie

foarte specială și a candidat cu entuziasm pentru postul de viceguvernator al statului Colorado în 1986.

A doua persoană este una pe care ați cunoscut-o bine, cineva care v-a adus probabil multă bucurie și plăcere. Numele său era John Belushi. A fost unul dintre cei mai faimoși actori de comedie ai vremurilor noastre și una dintre marile povești artistice de succes ale anilor '70. Belushi a putut îmbogăți nenumărate vieți, dar nu și pe a lui. Când a murit la vârsta de 33 de ani, din cauza „toxicității acute provocată de cocaină și heroină“, conform medicului legist, puțini dintre cei care îl cunoșteau au fost surprinși. Omul care avea totul ajunsese un toxicoman înrăit care nu se mai controla, buhăit și îmbătrânit peste măsură. Din exterior, părea să aibă totul. Pe dinăuntru însă, era pustiit de multă vreme.

Vedem exemple similare tot timpul. Ați auzit vreodată de Pete Strudwick? Născut fără mâini și fără picioare, și-a pus în cap să devină maratonist și a alergat deja 43.000 km. Gândiți-vă la povestea nemaipomenită a lui Helen Keller. Sau la Candy Lightner, fondatoarea asociației „Mame împotriva condusului în stare de ebrietate“. Ea a trăit o tragedie teribilă — fiica ei a fost omorâtă de un șofer beat- și a înființat o organizație care a salvat probabil sute, poate mii de vieți. La cealaltă extremă, gândiți-vă la oameni ca Marilyn Monroe sau Ernest Hemingway, oameni care au cunoscut succese fabuloase și care au sfârșit prin a se autodistruge.

Așa că te întreb: care este diferența dintre a avea și a nu avea? Care este deosebirea dintre a putea și a nu putea? Care este diferența dintre a face și a nu face? De ce unii oameni depășesc necazuri îngrozitoare, de neînchipuit și fac din viața lor o sărbătoare, în timp ce alții, deși au toate avantajele, își transformă viața într-un dezastru? De ce unii se folosesc de orice experiență din viața lor pentru a o transforma în avantaj, în timp ce alții folosesc orice experiență împotriva lor? Care este deosebirea dintre W. Mitchell și John Belushi? Care este diferența care contează pentru calitatea vieții?

Am fost obsedat de această întrebare toată viața mea. Am crescut văzând oameni care aveau bogății mari de tot felul — slujbe grozave, relații minunate și un fizic bine dezvoltat. Trebuia să știu ce anume le făcea viețile

atât de diferite de a mea și de a prietenilor mei. Toată diferența vine din felul în care comunicăm cu noi înșine și din acțiunile pe care le întreprindem. Ce facem când ne dăm toată osteneala și totuși lucrurile nu merg bine? Cei care reușesc nu au probleme mai puține decât cei care nu reușesc. Singurii oameni fără probleme sunt cei din cimitire. Nu prin ceea ce ni se întâmplă se separă eșecurile de succese. Ceea ce contează este felul în care percepem și ceea ce facem în legătură cu ceea ce ni se întâmplă.

Când W. Mitchell a primit de la corpul său informația că trei sferturi din suprafața lui era acoperită de arsuri de gradul trei, el a avut de ales în privința modului de a interpreta acea informație. Semnificația acestei întâmplări putea constitui un motiv să moară, să fie îndurerat sau orice altceva voia el să comunice. El a ales să-și comunice ferm că acea experiență apăruse cu un scop. Și că acest scop îi va servi într-o zi ca să obțină avantaje și mai mari în atingerea țelului său de a aduce o schimbare în lumea asta. Ca rezultat al acestei comunicări cu sine însuși, și-a alcătuit seturi de credințe și valori care i-au condus mai departe viața printr-un simț al avantajului, și nu al tragediei — chiar și după ce a rămas paralizat. Cum a reușit Pete Strudwick să participe cu succes la Pike's Peak, cel mai greu traseu de maraton din lume, deși nu are nici mâini, nici picioare? Simplu. A știut să fie stăpân pe comunicarea cu el însuși. Atunci când simțurile corpului său i-au trimis semnale pe care altădată le interpretase drept durere, limitare, epuizare, el le-a schimbat pur și simplu înțelesul și a continuat să îi comunice sistemului său nervos comenzi care să-i permită să alerge.

*Lucrurile nu se schimbă; noi ne schimbăm.*

— HENRY DAVID THOREAU

Întotdeauna am fost curios să aflu cum anume obțin oamenii rezultate. Cu mult timp în urmă, mi-am dat seama că există indicii pentru succes, că acei oameni care obțin rezultate remarcabile fac anumite lucruri ca să obțină acele rezultate. Mi-am dat seama că nu era de-ajuns doar să știu că oamenii ca W. Mitchell sau ca Pete Strudwick comunică cu ei înșiși într-un

anume fel ca să obțină rezultate. Trebuia să aflu exact cum au făcut-o. Credeam că dacă voi copia exact acțiunile celorlalți, puteam obține aceleași rezultate de calitate ca ei. Credeam că dacă am semănat, voi și culege. Cu alte cuvinte, dacă cineva putea fi milostiv în împrejurări dintre cele mai vi-trege, puteam afla care era strategia lui — felul cum privea lucrurile, cum își mișca corpul în acele situații — și astfel puteam deveni și eu mai milos.

Dacă un bărbat și o femeie aveau o căsnicie fericită și după 25 de ani încă se mai simțeau profund îndrăgostiți unul de altul, puteam afla ce anu-me făcuseră și ce crezuri ale lor creaseră acel rezultat. Eu puteam adopta acele acțiuni și crezuri și să obțin rezultate similare în propriile mele relații. În viața mea, obținusem rezultatul de a fi extrem de supraponderal. Am în-ceput să-mi dau seama că tot ce trebuia să fac era să modelez oameni slabi, să aflu ce mănâncă, cum mănâncă, ce gândesc, ce crezuri au și puteam obți-ne și eu același rezultat. Așa am reușit să scap de cele 15 kilograme în plus. Am făcut același lucru și pe plan financiar și în relațiile mele personale. Am început deci căutarea modelelor de excelență personală. Și în propria cău-tare a excelenței personale am studiat fiecare cale pe care am găsit-o.

Apoi am dat peste o știință cunoscută sub numele de programare neurolingvistică — sau, prescurtat, NLP (Neuro-linguistic programming). Dacă o analizați, denumirea vine de la „neuro“ — care se referă la creier și „lingvistic“ — care se referă la limbaj. Programare înseamnă instalarea unui plan sau a unei proceduri. NLP este studiul modului în care un limbaj, atât verbal, cât și non-verbal, afectează sistemul nostru nervos. Abilitatea noastră de a întreprinde orice în viață se bazează pe abilitatea noastră de a ne dirija propriul sistem nervos. Cei care sunt capabili să obțină rezulta-te remarcabile o fac realizând anumite comunicări către și prin sistemul nervos.

NLP studiază felul în care oamenii comunică cu ei înșiși în moduri care să producă stări optime, pline de resurse și să creeze astfel cel mai mare număr de soluții comportamentale. Deși denumirea de „programare neurolingvistică“ este o sintagmă exactă pentru obiectul științei, ar putea să fie, de asemenea, și responsabilă de posibilitatea ca voi să nu fi auzit ni-ciodată de ea. În trecut, era în principal predată terapeuților și unui număr

restrâns de cadre de conducere norocoase. Atunci când am venit prima dată în contact cu ea, mi-am dat seama imediat că era ceva chiar diferit de orice auzisem eu până atunci. L-am urmărit pe un specialist în NLP tratând o femeie care făcea de 3 ani terapie pentru reacții fobice și, în mai puțin de 45 minute, fobia dispăruse. Am fost captivat. Trebuia să aflu tot! (Apropo, de multe ori se poate obține același rezultat în 5 sau 10 minute.)

NLP pune la dispoziție un cadru sistematic pentru dirijarea creierului nostru. Ne învață cum să dirijăm nu numai propriile noastre stări și comportamente, ci și stările și comportamentele altora. Pe scurt, este știința care vă învață cum să vă dirijați creierul într-un mod optim pentru a obține rezultatele pe care le doriți.

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

Încă o dată, ideea este că dacă ceva e posibil pentru alții pe lumea asta, este posibil și pentru tine. Problema nu este dacă poți obține sau nu rezultatele pe care le obține o altă persoană; ci este o problemă de strategie — anume, cum obține acea persoană rezultatele? Dacă cineva poate silabisi foarte repede cuvintele pe litere, există o cale de a-l modela în 4 sau 5 minute. (Vei învăța această strategie în capitolul 7.) Dacă una dintre cunoștințele tale comunică perfect cu copilul său, și tu poți face același lucru. Dacă unei persoane i se pare ușor să se trezească dimineața rapid, și tu poți s-o faci.



Pur și simplu modelează felul în care alți oameni își dirijează sistemul nervos. Evident că unele sarcini sunt mai complexe decât altele și s-ar putea să fie nevoie de mai mult timp să modelezi un anumit lucru și apoi să-l copiezi. Totuși dacă ai destulă voință și crezul care te va susține în timp ce vei continua să ajustezi și să schimbi, practic orice poate face o ființă umană poate fi modelat. În multe cazuri, o persoană poate să fi petrecut ani de încercări și eșecuri pentru a găsi metoda specifică pentru a-și folosi mintea sau corpul pentru a obține un rezultat.

Dar tu poți interveni și modela acțiunile care au cerut ani de perfecționare și poți obține rezultate similare în doar câteva momente sau luni — oricum mult mai puțin timp decât i-a trebuit persoanei ale cărei rezultate vrei să le copiezi.

Cei doi bărbați responsabili în primul rând pentru NLP sunt John Grinder și Richard Bandler. Grinder este lingvist, unul dintre cei mai buni din lume. Bandler este matematician, terapeut Gestalt (adică în psihoterapia bazată pe ideea de *aici și acum*) și expert în calculatoare. Cei doi bărbați au decis să-și unească talentele pentru o sarcină unică — să-i modeleze pe oamenii care erau cei mai buni la ce făceau. Au căutat oameni dintre cei mai eficace în crearea aceluia ceva pe care au simțit ei că și-l dorește ființa umană — schimbarea. Au căutat oameni de afaceri de succes, terapeuți de succes, precum și alte persoane, ca să poată distila lecțiile și tiparele pe care acei oameni le descoperiseră de-a lungul anilor de încercare și eșec.

Bandler și Grinder sunt cel mai bine cunoscuți printr-o serie de tipare eficace de intervenție comportamentală pe care ei le-au codificat în modelarea doctorului Milton Erikson, unul dintre cei mai mari hipnoterapeuți care au trăit vreodată, a Virginiei Satir, un extraordinar terapeut de familie, și a lui Gregory Bateson, un antropolog. Cei doi au descoperit, de exemplu, cum a reușit Satir să ofere în mod constant soluții relațiilor, problemă în care alți terapeuți au eșuat. Ei au descoperit ce tipare de acțiuni a alcătuit ea pentru a obține rezultate. Și au predat aceste tipare studenților lor, care au fost apoi capabili să le aplice la rândul lor și să obțină aceeași calitate a rezultatelor, deși nu aveau anii remarcabili de experiență ai terapeutei.

Ei au semănat aceleași semințe, astfel că au cules aceleași roade. Lucrând cu tiparele fundamentale pe care le-au modelat de la acești trei maestri, Bandler și Grinder au început să creeze propriile lor tipare și să le predea, de asemenea. Aceste tipare sunt cunoscute îndeobște sub numele de programare neurolingvistică — NLP.

Aceste două genii au făcut mult mai mult decât să ne pună la dispoziție o serie de tipare solide și eficiente pentru producerea schimbării. Mai important, ei ne-au pus la dispoziție o viziune sistematică a modului de a copia orice formă de excelență umană, într-o perioadă foarte scurtă de timp.

Succesul lor este legendar.

Totuși, chiar având la dispoziție aceste instrumente, mulți oameni pur și simplu au învățat tiparele pentru obținerea schimbării comportamentale și afective, dar nu au găsit niciodată puterea personală să le folosească într-un mod eficient și congruent. Încă o dată, cunoștințele nu sunt suficiente. Acțiunea este cea care obține rezultatele.

Pe măsură ce citeam mai multe cărți despre NLP eram uimit că nu găseam aproape nimic despre procesul de modelare. După părerea mea, modelarea reprezintă calea spre excelență. Aceasta înseamnă că dacă văd pe cineva în lume obținând un rezultat pe care și eu mi-l doresc, pot obține și eu același rezultat dacă sunt dispus să plătesc prețul în timp și efort. Dacă vrei să dobândești succesul, nu trebuie decât să găsești o cale de a modela pe cei care au reușit deja. Adică să afli ce acțiuni au întreprins, cum anume și-au folosit mintea și corpul pentru a obține rezultatele pe care dorești să le copiezi. Dacă vrei să fii un prieten mai bun, o persoană mai bogată, un părinte mai bun, un sportiv mai bun, un om de afaceri cu mai mult succes, tot ce trebuie să faci este să găsești modele de excelență.

Inițiatorii ideilor novatoare din întreaga lume sunt adesea modelatori de profesie — oameni care stăpânesc arta de a învăța tot ce se poate învăța urmând experiența altora mai mult decât pe a lor. Aceștia știu cum să economisească acel bun căruia niciunui dintre noi nu-i prisosește, și anume timpul. De fapt, dacă te-ai uita pe lista de bestselleruri *New York Times*, ai constata că majoritatea cărților din capul listei conțin modele ale felului în care se poate face ceva într-un mod mai eficient.

Cea mai recentă carte a lui Peter Drucker se numește *Innovation and Entrepreneurship*<sup>3</sup> (*Inovație și Antreprenoriat*).

Aici, autorul conturează acțiunile specifice pe care trebuie să le întreprindă cineva pentru a putea fi un antreprenor și inovator eficace. El afirmă limpede că inovația este un proces foarte special și deliberat. A fi antreprenor nu înseamnă nimic misterios și magic. Nu ține nici de bagajul genetic. Este o disciplină care poate fi învățată. Îți sună familiar? Datorită priceperii sale în domeniul modelării, autorul este considerat fondatorul practicilor afacerilor moderne.

Cartea *Manager la minut* de Kenneth Blanchard și Spencer Johnson este un model pentru comunicarea umană și administrarea simplă și eficace a oricărei relații umane. Cartea a fost alcătuită prin modelarea celor mai eficace directori din țară. *În căutarea excelenței*, scrisă de Thomas J. Peters și Robert H. Waterman Jr., este evident o carte care oferă un model al corporațiilor prospere din America. *Punte peste nemurire* a lui Richard Bach oferă un alt punct de vedere, un nou model de a privi relațiile dintre oameni. Și lista continuă. Și cartea de față conține o serie întreagă de modele de a-ți conduce mintea, corpul, precum și comunicarea cu alții într-o manieră care va obține rezultate remarcabile pentru toți cei implicați. Țelul meu totuși, în ceea ce te privește, este nu doar să înveți aceste tipare ale succesului, ci să le și depășești, creându-ți propriile tale modele.

Poți învăța un câine niște tipare care îi vor îmbunătăți comportamentul. Același lucru îl poți face și cu oamenii. Dar ceea ce vreau ca tu să înveți este un proces, un cadru, o disciplină care îți va permite să copiezi excelența oriunde ai găsi-o. Vreau să te învăț câteva dintre cele mai eficace tipare de NLP. Aș vrea să devii totuși mai mult decât un practicant de NLP. Aș vrea să devii un modelator. Cineva care deprinde excelența și și-o însușește. Cineva care să fie permanent în căutarea Tehnologiilor de Performanță Optimă, astfel încât să nu te blochezi, să nu rămâi legat de vreo serie de sisteme sau tipare, ci să cauți mereu căi noi și eficace de a obține rezultatele pe care le dorești.

---

<sup>3</sup> Volum apărut în limba română la Editura Enciclopedică, în 1993, cu titlul *Inovația și sistemul antreprenorial* (N. red.)

Pentru a modela excelența, ar trebui să devii un detectiv, un investigator, cineva care pune o mulțime de întrebări și depistează toate indiciile către ceea ce generează excelența.

I-am învățat pe trăgătorii de elită din Armata Statelor Unite să tragă și mai bine descoperind tiparele precise ale excelenței în tragerea cu pistolul. Am învățat iscusința unui maestru de karate observând felul cum gândește și ceea ce face. Am îmbunătățit performanțele unor sportivi, fie ei profesioniști sau campioni olimpici. Am făcut acest lucru găsind o cale de modelare precisă a ceea ce au făcut acești oameni atunci când au obținut cele mai bune rezultate ale lor, arătându-le apoi cum ar putea să pună în mișcare singuri aceste performanțe în momentul dorit.

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

Dar lumea comportamentului uman este unul dintre puținele domenii care continuă să opereze cu teorii și informații vechi. Mulți dintre noi încă folosesc un model de funcționare a minții și de comportament din secolul al XIX-lea. Punem pe ceva eticheta „deprimare” și, ce să vezi? Suntem deprimați. Adevărul este că acei termeni pot fi niște profeții de autoîmplinire. Această carte te învață o tehnologie prompt disponibilă, o tehnologie care poate fi folosită pentru a crea calitatea vieții pe care o dorești.

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

Prima ușă reprezintă sistemul de convingeri al unei persoane. Ceea ce crede o persoană, ceea ce consideră că este posibil sau imposibil determină într-o mare măsură ceea ce poate sau nu poate face acea persoană. O vorbă străveche spune: „Indiferent dacă tu crezi că ești sau nu în stare să faci ceva, ai dreptate oricum.” Este adevărat într-o oarecare măsură, pentru că atunci

când nu crezi că poți face ceva, trimiți sistemului tău nervos mesaje clare care limitează sau chiar elimină abilitatea ta de a obține acel rezultat.

Dar, pe de altă parte, dacă trimiți consecvent sistemului tău nervos mesaje congruente care spun că ești în stare să faci ceva anume, atunci ele îți stimulează creierul să obțină rezultatul pe care îl dorești, deschizând astfel posibilitatea de a le genera. Dacă poți, deci, modela sistemul de convingeri al altei persoane, ai reușit să faci primul pas în a te comporta ca acea persoană, obținând astfel același tip de rezultat. Ne vom mai ocupa de sistemul de convingeri în capitolul 4.

A doua ușă care trebuie deschisă este sintaxa mentală a unei persoane.

Sintaxa mentală este modul în care oamenii își organizează gândurile. Sintaxa este ca un cod. Un număr de telefon are 7 cifre, dar ca să vorbești cu persoana dorită, trebuie să formezi cifrele în ordinea corectă. Același lucru este valabil și pentru modul în care vrei să ajungi în acea parte a creierului și a sistemului nervos care te poate ajuta în cel mai eficace mod să obții rezultatul dorit. Același lucru este valabil și în comunicare. De multe ori oamenii nu comunică bine unii cu alții pentru că oameni diferiți folosesc coduri diferite, sintaxe mentale diferite. Află codurile și ai trecut de cea de-a doua ușă către modelarea celor mai valoroase calități ale oamenilor. Ne vom ocupa de sintaxă în capitolul 7.

A treia ușă este fiziologia. Minte și corpul sunt într-o legătură totală. Felul în care îți folosești fiziologia — cum respiri, cum îți menții corpul, postura, expresiile faciale, natura și calitatea mișcărilor tale — toate acestea determină starea în care te afli. Starea în care te afli va determina apoi calitatea și multitudinea comportamentelor pe care ești capabil să le ai. De fiziologie ne vom ocupa mai pe larg în capitolul 9.

De fapt, noi modelăm tot timpul. Cum învață un copil să vorbească? Cum învață un sportiv începător de la unul cu experiență? Cum decide un afacerist plin de aspirații să își structureze compania? Iată un exemplu simplu de modelare din lumea afacerilor. Un mod prin care mulți oameni câștigă o mulțime de bani pe lumea asta e ceea ce eu numesc *latentă*. Trăim într-o cultură care este îndeajuns de coerentă, astfel încât ceea ce este valabil într-un loc va funcționa de multe ori și într-altul. Dacă cineva a început

o afacere de succes vânzând fursecuri cu ciocolată într-un mall din Detroit, există aceleași șanse să poată face același lucru într-un mall din Dallas. Dacă cineva din Chicago are o afacere în care pune la dispoziție persoane costumate strident ca să transmită mesaje, există șanse ca același lucru să funcționeze și la Los Angeles sau New York.

Tot ceea ce fac mulți oameni pentru a reuși în afaceri este să găsească ceva care funcționează într-un oraș și să facă același lucru în altă parte înainte să expire perioada de latență. Tot ce trebuie să faci este să abordezi un sistem care s-a dovedit eficient și să îl copiezi — și poate chiar mai bine, să-l îmbunătățești. Oamenii care fac acest lucru au, teoretic, succesul garantat.

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

Bărbatul pe care mulți oameni îl consideră cel mai bogat din lume este Adnan Mohamad Khashoggi. Cum a ajuns să fie așa? Simplu: i-a modelat pe Rockefeller, Morgan și pe alții de aceeași talie financiară. A citit despre ei tot ce-a găsit, le-a studiat crezurile și le-a modelat strategiile. De ce a fost în stare W. Mitchell nu doar să supraviețuiască, dar să și prospere după o experiență umană atât de cutremurătoare? Atunci când se afla în spital, prietenii lui i-au citit povești despre oameni care depășiseră mari obstacole. A avut un model de posibilitate, iar acel model pozitiv a fost mai puternic decât experiențele negative pe care le-a trăit el. Diferența dintre cei care reușesc și cei care eșuează nu constă în ceea ce au — ci în ceea ce aleg să vadă și să întreprindă cu resursele lor și cu experiența lor de viață.

Prin același proces de modelare, am început și eu să am rezultate imediate atât pentru mine, cât și pentru alții. Am continuat să caut alte tipare de gândire și acțiune, care au dus la rezultate remarcabile în perioade

scurte de timp. Am numit aceste tipare Tehnologii de Performanță Optimă. Aceste strategii formează trunchiul acestei cărți.

Dar aș vrea să lămuiesc un lucru. Țelul meu, rostul acestei cărți în ceea ce te privește este nu doar să stăpânești tiparele pe care ți le descriu. Ceea ce trebuie să faci este să îți dezvolti propriile tipare, propriile strategii. John Grinder m-a învățat să nu cred niciodată prea mult în ceva, pentru că, dacă tu crezi, va exista întotdeauna un loc unde acel ceva nu funcționează. NLP este un instrument puternic, dar doar atât — un instrument pe care îl poți folosi pentru a-ți dezvolta propriile abordări, propriile strategii, propriile moduri de a cerceta în profunzime. Nicio strategie nu funcționează tot timpul.

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

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

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

— ANTHONY ROBBINS

Ia această carte ca pe un ghid pentru modelarea conștientă, cu mai multă precizie, ca pe o șansă pentru tine de a deveni conștient de ceea ce ai făcut dintotdeauna în viață.

Există strategii și resurse fenomenale peste tot în jurul tău. Provocarea mea pentru tine este să începi să gândești ca un modelator, fiind mereu conștient de tiparele și tipurile de acțiuni care duc la obținerea de rezultate remarcabile.

Dacă cineva este în stare să facă ceva remarcabil, întrebarea care trebuie să-ți treacă imediat prin minte este: „Cum a obținut acel rezultat?” Aș

vrea să sper că vei continua să cauți excelența și magia în tot ce vezi, și să afli cum se obțin — astfel încât să poți realiza și tu același tip de rezultate oricând vei dori. Următorul lucru pe care îl vom cerceta este ceea ce determină reacțiile noastre la împrejurările schimbătoare ale vieții. Să ne continuăm studiul cu...



## Capitolul III

# Puterea stării

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

— EDMUND SPENCER

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

Care e diferența? Ești aceeași persoană. Ar trebui să ai la dispoziție aceleași resurse. Atunci de ce dai rezultate jalnice o dată și rezultate fabuloase data următoare? De ce până și cei mai buni sportivi au zile când fac totul bine și altele când nu nimeresc coșul sau ratează loviturile?

Diferența ține de starea neurofiziologică în care te afli. Există stări care stimulează — încredere, dragoste, tărie interioară, bucurie, extaz, încredere — care descătușează izvoare nescicate de putere personală. Dar sunt și stări paralizante — confuzie, deprimare, teamă, neliniște, tristețe, frustrare — care ne secătuesc de putere. Cu toții intrăm și ieșim din stări bune și rele. Ai intrat vreodată într-un restaurant și ai auzit vreo chelneriță mârâind: „Ce vrei?” Crezi că întotdeauna se poartă așa? S-ar putea să fi dus o viață atât de grea, încât ea să fie așa întotdeauna. Dar s-ar putea

mai degrabă să fi avut o zi grea, servind la prea multe mese, poate sâcâită de câțiva clienți. Nu este o persoană rea; se află doar într-o stare teribil de proastă. Dacă îi poți schimba starea, îi poți schimba și comportamentul.

Înțelegerea stării este cheia înțelegerii schimbării și dobândirii excelenței. Comportamentul nostru este rezultatul stării în care ne aflăm.

Mereu facem tot ce ne stă în putință folosind resursele de care dispunem, dar câteodată ne pomenim într-o stare lipsită de resurse. Mi s-a întâmplat în viață, aflându-mă într-o anumită stare, să fac sau să spun lucruri de care mi-a părut rău mai târziu sau din cauza cărora m-am simțit stânjenit. Poate ți s-a întâmplat și ție. Este bine să îți amintești aceste momente atunci când cineva se poartă urât cu tine. Creezi astfel o stare de compasiune, nu de furie. De fapt, cei care stau în case cu pereți de sticlă nu ar trebui să arunce cu pietre. Ține minte, chelnerița și alți oameni nu erau așa cum îi arăta comportamentul. Cheia este, deci, să ne ținem sub control stările și, implicit, comportamentul. Ce-ar fi dacă doar ai pocni din degete și ai intra, după dorință, în starea cea mai dinamică și plină de resurse — o stare în care ești entuziasmat, ești sigur de succes, corpul pulsează de energie, iar mintea este plină de viață? Ei bine, poți.

La vremea când vei fi terminat această carte, vei ști cum să te transpui în stările de maximă disponibilitate, însuflețitoare și să ieși din cele proaste oricând alegi asta. Ține minte, cheia puterii este să acționezi. Țelul meu este să îți împărtășesc cum să folosești stările care duc la fapte concrete, hotărâtoare, cu angajament. În acest capitol vom învăța ce sunt aceste stări și cum funcționează. Vom mai învăța și de ce ne putem controla stările pentru a le face să lucreze în avantajul nostru.

O stare poate fi definită ca fiind totalitatea milioanelor de procese neurologice care se petrec în noi, cu alte cuvinte, totalitatea experiențelor la un anumit moment în timp. Majoritatea stărilor noastre se petrec fără niciun control conștient din partea noastră. Vedem ceva și reacționăm la acel ceva intrând într-o stare anume. Poate fi o stare plină de resurse și utilă sau una lipsită de resurse și limitativă. Dar cei mai mulți dintre noi nu fac prea mare lucru ca s-o controleze. Diferența dintre cei care nu reușesc să-și atingă țelurile în viață și cei care reușesc reprezintă diferența dintre cei care nu

pot să se transpună într-o stare care să îi sprijine și cei care se transpun din plin într-o stare care îi sprijină în realizările lor.

Aproape tot ceea ce îți doresc oamenii este o anume stare posibilă. Fă o listă cu lucrurile pe care ți le dorești în viață. Vrei să ai parte de dragoste?

Ei bine, dragostea reprezintă o stare, un sentiment sau o emoție pe care ne-o semnalăm și o simțim în noi pe baza anumitor stimuli din mediul înconjurător. Încredere? Respect? Toate sunt lucruri pe care noi le creăm. Noi producem aceste stări în noi înșine. Poate că îți dorești bani. Ei, poate că nu te interesează să ai acele bucațele de hârtie verde împodobite cu figuri ale diverselor personalități decedate. Vrei ceea ce înseamnă banii pentru tine: dragostea, încrederea, libertatea sau oricare alte stări crezi tu că te ajută să le obții. Deci cheia către dragoste, bucurie, către acea putere spre care tinde omul de ani și ani — abilitatea de a-și conduce viața — este abilitatea de a ști cum să-ți stăpânești și să-ți conduci stările.

Prima condiție ca să-ți conduci starea și să obții rezultatele pe care le dorești în viață este să înveți să-ți dirijezi în mod eficace creierul. Pentru a face asta, trebuie să înțelegem puțin cum funcționează el. Mai întâi de toate

### Dennis, pericol public



**CUM SE FACE CĂ LUCRURILE STUPIDE PAR ATĂT DE  
INTELIGENTE ÎN TIMP CE LE FACI?**

trebuie să știm ce anume generează o stare. Secole de-a rândul, omul a fost fascinat de modurile în care putea să-și modifice stările și, deci, experiența de viață. A încercat prin post, droguri, ritualuri, muzică, sex, hrană, hipnoză, descântec. Toate aceste lucruri au foloasele și neajunsurile lor. Totuși, acum vei deveni deschis către căi mult mai simple, dar care sunt la fel de puternice și în multe cazuri, mai rapide și mai precise.

Dacă orice comportament este rezultatul stării în care ne aflăm, putem genera diferite comunicări și comportamente atunci când ne aflăm în stări pline de resurse, decât atunci când ne aflăm într-una lipsită de resurse. Și atunci următoarea întrebare este: ce anume generează starea în care ne aflăm? Există două componente principale ale stării. Prima o constituie reprezentările noastre interioare, iar a doua este condiția și folosirea fiziologiei noastre. Ce și cum îți imaginezi lucrurile, precum și ce și cum ți le comunică ție însuși în legătură cu o anumită situație cu care te confrunți — iată ce creează starea în care te afli și, de aici, tipul comportamentului pe care îl ai. De exemplu, cum te porți cu partenerul de viață, iubitul sau iubita, când ajunge acasă mult mai târziu decât a promis?

Ei bine, comportamentul tău va depinde în mare măsură de starea în care te afli atunci când ființa iubită se întoarce acasă. Starea ta va fi determinată în mare măsură de ceea ce îți reprezintă în mintea ta ca motiv al întârzierii.

Dacă timp de ore întregi ți-ai imaginat această persoană dragă în vreun accident, plină de sânge, moartă ori într-un spital, atunci când intră pe ușă s-ar putea s-o întâmpini cu lacrimi în ochi, sau răsufând ușurat, sau cu o îmbrățișare caldă și cu întrebarea: „ce s-a întâmplat?” Acest comportament provine dintr-o stare de îngrijorare. Dacă totuși ți-ai imaginat că persoana iubită a întârziat din cauza unei întâlniri clandestine sau dacă ți-ai spus în repetate rânduri că această persoană întârzie din cauză că pur și simplu nu-i pasă de timpul tău sau de sentimentele tale, atunci când această persoană dragă ajunge acasă, o vei primi cu totul altfel, ca urmare a stării în care te afli. Din starea de a te simți furios sau folosit rezultă un set complet nou de comportamente.

Următoarea întrebare evidentă este: Ce anume face ca o persoană să-și reprezinte niște lucruri în urma stării de îngrijorare, pe când o alta își

crează reprezentări interioare care o aduc într-o stare de neîncredere sau furie? Ei bine, există mai mulți factori. Poate că am modelat reacțiile părinților noștri sau ale altor oameni de urmat legate de acest fel de experiențe. Dacă, de exemplu, atunci când erai copil, mama ta era mereu îngrijorată când tatăl tău venea târziu acasă, și tu îți poți reprezenta lucrurile într-un fel în care să te îngrijoreze. Dacă mama spunea că nu are încredere în tata, s-ar putea ca și tu să modelezi tiparul. Astfel, crezurile, atitudinile, valorile și experiențele noastre trecute legate de o anumită persoană ne afectează toate tipurile de reprezentări pe care ni le vom face despre comportamentele lor.

Există un factor chiar mai important și mai puternic în felul în care percepem și ne reprezentăm lumea, iar acesta este condiția și tiparul nostru de folosire a propriei fiziologii. Tensiunea musculară, ce anume mâncăm, felul cum respirăm, postura noastră, nivelul general al funcționării biochimice, toate acestea au un impact uriaș asupra stării noastre. Reprezentarea interioară și fiziologia lucrează împreună într-o buclă cibernetică. Orice ar afecta-o pe una o va afecta automat și pe cealaltă. Astfel, schimbarea stărilor presupune schimbarea reprezentării interioare, ca și schimbarea fiziologiei. Dacă atunci când persoana iubită, partenerul de viață sau copilul ar fi trebuit să fie deja acasă, corpul tău se află într-o stare plină de resurse, vei percepe probabil acea persoană ca fiind blocată în trafic sau în drum către casă.

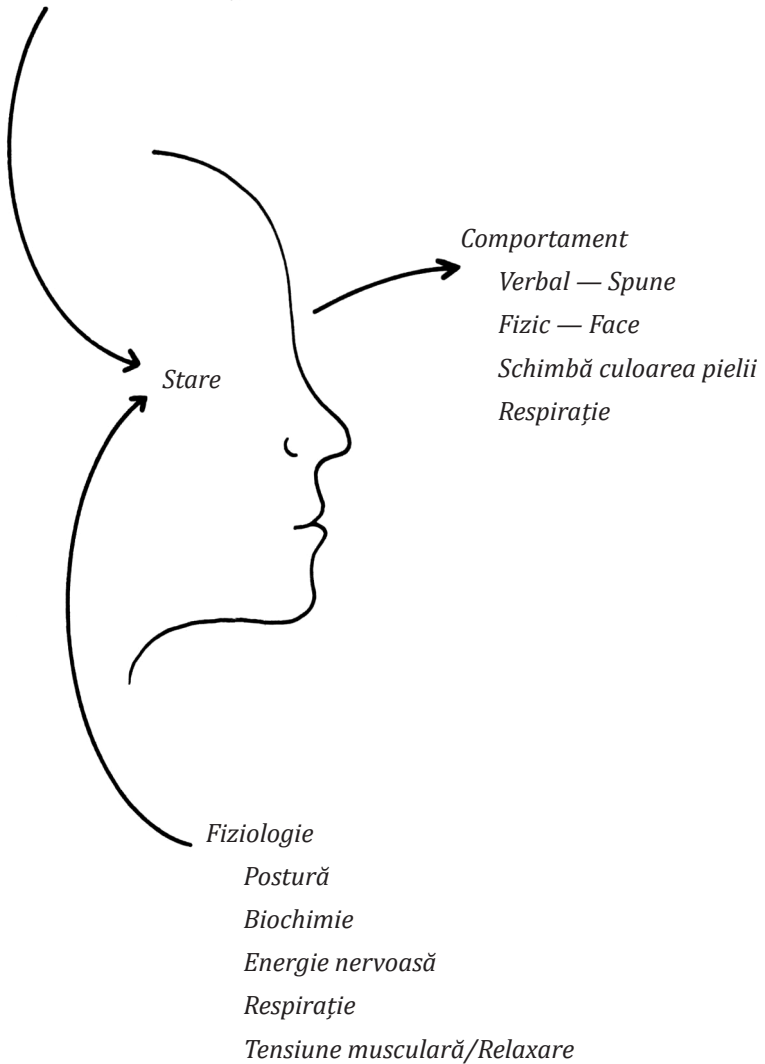
Dacă totuși, din diferite motive, te afli într-o stare fiziologică de mare tensiune musculară, sau ești extrem de obosit, sau dacă te doare ceva ori ai glicemia scăzută, vei avea tendința să îți reprezinti lucrurile într-un mod care îți poate amplifica sentimentele negative. Gândește-te puțin: atunci când simți că vibrezi din punct de vedere fizic și că ești plin de viață, nu percepi lumea înconjurătoare cu totul altfel decât atunci când ești obosit sau bolnav? Condiția fiziologiei tale schimbă practic felul în care îți reprezinti și, prin urmare, simți lumea. Atunci când percepi lucrurile ca fiind grele sau supărătoare, corpul tău nu se conformează oare și se încordează? Astfel, acești doi factori — reprezentarea interioară și fiziologia — interacționează în mod constant unul cu celălalt pentru a crea starea în care ne aflăm. Iar starea în care ne aflăm determină tipul de comportament pe care îl afișăm.

## CUM NE CREĂM STĂRILE ȘI COMPORAMENTELE

### Reprezentările interioare

*Ce și cum percepem în mintea noastră*

*Ce și cum spunem și auzim în mintea noastră*



Ca urmare, pentru a ne controla și îndruma comportamentele, trebuie să ne putem controla și îndruma stările. Și ca să ne controlăm stările, trebuie să ne controlăm și să ne îndrumăm în mod conștient reprezentările noastre interioare și fiziologia. Închipuie-ți doar cum ar fi să fii capabil să îțiții sub control 100% starea în orice moment.

Înainte să ne putem îndruma experiențele noastre de viață, trebuie mai întâi să înțelegem cum simțim viața. Ca mamifere, oamenii primesc și își reprezintă informațiile despre mediul lor înconjurător prin receptori specializați și organe de simț. Există cinci simțuri: gustativ sau gustul, olfactiv sau mirosul, vizual sau văzul, auditiv sau auzul și kinestezic sau pipăitul. Luăm majoritatea hotărârilor care ne afectează comportamentul folosind în primul rând doar trei dintre aceste simțuri: vizual, auditiv și kinestezic.

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

Astfel, reprezentarea voastră interioară, experiența voastră legată de un eveniment, nu este tocmai ceea ce s-a întâmplat, ci mai degrabă o reprezentare interioară personalizată. Minte conștientă a unui individ nu poate folosi toate semnalele care i se trimit. Probabil că ai înnebuni pur și simplu dacă ai fi nevoit să conștientizezi miile de stimuli, începând cu pulsul sanguin dintr-un deget de la mâna stângă până la vibrația din ureche.

Așadar, creierul filtrează și depozitează informațiile de care are nevoie sau de care se așteaptă să aibă nevoie mai târziu și permite minții conștiente a individului să ignore restul.

Acest proces de filtrare explică uriașul domeniu al percepției umane. Doi oameni pot vedea același accident rutier, dar îl pot relata în moduri complet diferite. Poate că unul din ei a fost mai atent la ceea ce a văzut, iar celălalt la ce a auzit. Ei l-au observat din unghiuri diferite. Înainte de toate, ambii au o fiziologie diferită de a începe procesul de percepție. Unul poate avea o vedere extraordinară, în timp ce celălalt poate avea resurse fizice reduse, în general. Poate că unul dintre ei a suferit el însuși un accident și avea o reprezentare încă vie, gata înmagazinată deja. În orice caz, cei doi vor avea reprezentări foarte diferite ale aceluiași eveniment. Și ei vor continua

să înmagazineze acele percepții și reprezentări interioare ca pe niște filtre noi prin care vor judeca lucrurile pe viitor.

Există un concept important folosit în programarea neurolingvistică — „Harta nu este teritoriul.“ Așa cum scria Alfred Korzybski în cartea *Science & Sanity (Știință și sănătate psihică)*: „Trebuie luate în seamă caracteristicile importante ale hărții. Harta nu este teritoriul pe care îl reprezintă, dar, dacă este corectă, ea are o structură similară cu a teritoriului, ceea ce o face să fie de folos.“ Sensul, pentru indivizi, este că reprezentarea lor interioară nu este o redare precisă a unui eveniment.

Este doar o interpretare așa cum a fost ea filtrată prin crezurile, atitudinile, valorile personale specifice și prin ceva numit metaprograme. Poate că de aceea a afirmat odată Einstein: „Oricine încearcă să facă pe judecătorul pe tărâmul adevărului și al cunoașterii este aruncat în naufragiu de hohotele zeilor.“

De vreme ce noi nu știm exact cum stau lucrurile, ci doar cum ni le reprezentăm, de ce să nu ni le reprezentăm în așa fel încât să ne dea putere și nouă, și altora, în loc să creăm limitări? Cheia succesului acestei acțiuni este administrarea memoriei — formarea reprezentărilor care creează în mod constant stările cele mai însuflețitoare pentru un individ. În orice experiență există multe lucruri pe care te poți concentra.

Chiar și persoana cea mai de succes se poate gândi la ceva ce nu merge și poate intra într-o stare de deprimare, frustrare sau supărare — sau se poate concentra pe toate lucrurile care merg bine în viața ei. Oricât de neplăcută ar fi o situație, ți-o poți reprezenta într-un fel care să îți dea putere.

Oamenii de succes sunt capabili să primească acces la starea lor plină de resurse în mod regulat. Nu asta-i diferența între cei care reușesc și cei care nu reușesc? Adu-ți aminte de W. Mitchell. Nu ceea ce i se întâmplase conta. Ci conta felul în care își reprezenta ceea ce se întâmplase. În ciuda faptului că suferise arsuri cumplite și apoi paralizase, el a găsit o cale să intre într-o stare plină de resurse. Ține minte: nimic nu este în mod inerent rău sau bun. Valoarea înseamnă felul în care ne-o reprezentăm. Ne putem reprezenta lucruri care ne pun într-o stare pozitivă sau putem face opusul. Ia-ți un răgaz să te gândești la o perioadă în care te-ai aflat într-o stare puternică.



Asta facem în mersul pe cărbuni încinși. Dacă ți-aș cere să nu mai citești această carte și să mergi pe un pat de cărbuni încinși, mă îndoiesc că te vei ridica și vei face asta. Nu este ceva ce crezi că poți face și probabil că nu ai asociat sentimentele și stările pline de resurse cu acea sarcină. Astfel că atunci când îți vorbesc despre așa ceva, probabil nu vei intra într-o stare care să te sprijine să întreprinzi această acțiune.

Mersul pe cărbuni încinși îi învață pe oameni cum să-și schimbe stările și comportamentele într-un mod care să le dea forța să acționeze și să obțină rezultate noi, în ciuda temerii sau a altor factori limitativi. Oamenii care merg pe cărbuni încinși nu sunt diferiți de cei care, atunci când au intrat pe ușă, credeau că mersul pe cărbuni încinși este imposibil. Dar au învățat cum să-și schimbe fiziologia și au învățat să-și schimbe și reprezentările interioare despre ceea ce pot și ceea ce nu pot face. Astfel, mersul pe cărbuni încinși este transformat din ceva înspăimântător în ceva ce ei știu că pot face. Acum ei se pot pune într-o stare întru totul plină de resurse și, cu acea stare, pot realiza multe acțiuni și rezultate pe care în trecut le etichetaseră drept imposibile.

Mersul pe cărbuni încinși îi ajută pe oameni să-și formeze o nouă reprezentare interioară despre posibilitate.

Dacă acest lucru care păruse atât de imposibil era doar o limitare în mintea lor, atunci ce alte lucruri „imposibile“ sunt de fapt cu adevărat foarte posibile, de asemenea? Una este să discutăm despre puterea stării. Alta este să încerci s-o trăiești. Asta face mersul pe cărbuni încinși. Vine cu un model nou de crez și posibilitate și creează un sentiment lăuntric nou sau o asociere de stări pentru oameni, ceva care le face viețile să meargă mai bine și le permite să facă mai mult decât au considerat ei „posibil“ mai înainte. Le demonstrează clar că, de fapt, comportamentul lor este rezultatul stării în care se află. La un moment dat, făcând câteva schimbări în felul în care își reprezintă experiența, ei pot deveni atât de încrezători, încât pot acționa în mod eficace.

Evident că există multe căi pentru a face acest lucru. Mersul pe cărbuni încinși este doar o cale spectaculoasă și amuzantă pe care oamenii rar o uită.

Cheia obținerii rezultatelor pe care le dorești este deci să îți reprezinti lucrurile într-un fel care să te pună într-o stare atât de plină de resurse, încât să îți dea forța să întreprinzi acțiuni de tipul și calitatea celor care creează rezultatele dorite de tine. Eșecul în aceste acțiuni va însemna de obicei eșecul în chiar încercarea de a face ceva ce dorești, sau cel mult o încercare palidă, cu jumătate de inimă, care va duce la rezultate pe măsură. Dacă eu îți spun: „Hai să mergem pe cărbuni încinși“, stimulii pe care eu îi generez pentru tine, în cuvinte și limbajul corpului, ajung la creierul tău, unde formezi o reprezentare. Dacă îți imaginezi oameni cu belciuge în nas, care iau parte la un ritual cumplit, sau oameni care ard pe rug, nu vei fi într-o stare tocmai bună. Dacă îți formezi o reprezentare a imaginii tale arzând, starea ta va fi și mai rea.

Dacă totuși ți-ai imagina oameni bătând din palme, dansând și sărbătorind împreună, dacă ai vedea o scenă de bucurie totală și entuziasm, te-ai afla într-o cu totul altă stare. Dacă ai vedea o reprezentare a imaginii tale mergând voios și nevătămat și dacă ar fi să spui: „Da, sigur că pot să fac asta!“ și ți-ai mișca trupul de parcă ai fi total încrezător, atunci aceste semnale neurologice te-ar pune într-o stare în care este foarte posibil să acționezi și să mergi.

Același lucru este valabil pentru orice în viață. Dacă ne reprezentăm nouă înșine că lucrurile nu vor merge, atunci nici nu vor merge.

Dacă ne formăm o reprezentare cum că lucrurile vor merge, atunci vom crea resursele interioare de care avem nevoie pentru a genera starea care ne va sprijini în obținerea de rezultate pozitive.

Diferența dintre unul ca Ted Turner, Lee Iacocca sau W. Mitchell și alți oameni este că primii își reprezintă lumea ca un loc unde pot obține rezultatele pe care și le doresc cu adevărat cel mai mult. Evident, nici în starea noastră cea mai bună nu obținem întotdeauna rezultatele pe care ni le dorim. Dar atunci când generăm starea potrivită, creăm cea mai mare șansă posibilă de folosire eficace a tuturor resurselor noastre interioare.

Următoarea întrebare logică pe care ne-o punem este: dacă reprezentările interioare și fiziologia lucrează împreună pentru a crea starea din care se naște comportamentul, atunci ce anume determină tipul specific de

comportament pe care îl adoptăm atunci când ne aflăm în acea stare? Într-o stare de dragoste, cineva te va îmbrățișa, pe când altcineva îți va spune doar că te iubește. Răspunsul este: atunci când intrăm într-o stare, creierul nostru accesează mai multe posibile opțiuni comportamentale. Numărul de opțiuni este determinat de modelele noastre asupra lumii. Atunci când se înfurie, unii oameni au un singur model major pentru felul cum trebuie să reacționeze. Prin urmare, izbucnesc așa cum au învățat urmărindu-i pe părinții lor care făceau astfel. Ori poate că au încercat ceva și a părut să le ofere ce doreau, astfel că acel „ceva” a fost stocat în memorie ca mod de a reacționa pe viitor.

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

Ceea ce trebuie să facem pentru a modela oameni este să aflăm crezurile specifice care i-au ajutat să-și reprezinte lumea într-un fel care să le permită să acționeze eficace. Trebuie să aflăm exact ce reprezentare dau ei propriei lor experiențe în lume. Ce imagini își proiectează ei în mintea lor?

Ce-și zic în sinea lor? Ce simt? Încă o dată, dacă noi reproducem exact acele mesaje în corpul nostru, putem obține rezultate similare. Acesta este tot secretul modelării.

Una dintre constantele vieții este că mereu se obțin rezultate. Dacă nu poți decide în mod conștient ce rezultate vrei să obții și să îți reprezinti lucrurile în consecință, atunci s-ar putea ca un declanșator exterior — o conversație, o emisiune de televiziune sau orice altceva — să îți creeze stări și comportamente ce nu te sprijină. Viața e ca un șuvoi. Merge la vale și s-ar putea să te ia apa dacă nu acționezi hotărât și conștient pentru a te îndrepta în direcția pe care ai predeterminat-o. Dacă nu sădești semințele mentale și

fiziologice ale rezultatelor pe care le dorești, vor năpădi imediat buruienile. Dacă nu ne dirijăm conștient propriile minți și stări, s-ar putea ca mediul înconjurător să ne provoace niște stări întâmplătoare nedorite. Rezultatele pot fi dezastruoase. De aceea, este esențial să stăm zilnic de pază la ușa minții noastre, să știm cum ne reprezentăm constant lucrurile. Trebuie să ne plivim zilnic grădina.

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

Dacă te concentrezi încontinuu asupra tuturor lucrurilor rele în viață, asupra tuturor lucrurilor pe care nu ți le dorești sau asupra tuturor problemelor posibile, te pui într-o stare care sprijină acele tipuri de comportamente și rezultate. De exemplu, ești o persoană geloasă? Nu, nu ești.

Poate că în trecut ai generat stări de gelozie și tipurile de comportamente care se nasc din aceste stări. Nu ești totuși totuna cu comportamentul tău. Făcând astfel de generalizări în legătură cu persoana ta, vei crea un crez care îți va governa și îți va dirija acțiunile pe viitor.

Ține minte: comportamentul tău este rezultatul stării tale, iar starea ta este rezultatul reprezentărilor tale interioare și al fiziologiei tale. Ai posibilitatea să le schimbi pe amândouă doar în câteva momente. Dacă ai fost gelos în trecut, asta înseamnă pur și simplu că ți-ai reprezentat lucrurile într-un fel care a creat această stare. Poți acum să îți reprezinti lucrurile

într-un nou mod și să generezi stări noi însoțite de comportamente corespunzătoare. Ține minte: întotdeauna avem o opțiune pentru modul de a ne reprezenta lucrurile. Dacă îți reprezinți că iubitul tău te înșală, cât de curând te vei afla într-o stare de furie și supărare. Reține, nu ai nicio dovadă că asta este adevărat, dar îi dai corpului tău senzația că este adevărat, astfel încât atunci când persoana iubită ajunge acasă, ești bănuitor sau furios. Aflat în această stare, cum te porți cu persoana iubită? De obicei, nu prea frumos. S-ar putea să o bruschezi sau s-o ataci verbal, sau doar să te simți rău în interior și să treci la comportamente represive mai târziu.

Ține minte, s-ar putea ca persoana iubită să nu fi făcut nimic rău. Însă comportamentul pe care îl afișezi ca urmare a stării pe care o ai s-ar putea s-o facă să sperie la compania altcuiva! Dacă ești gelos, tu creezi acea stare.

Îți poți schimba imaginile negative despre persoana iubită cu imagini în care această persoană se străduiește să ajungă acasă. Acest nou proces de imaginare te va pune într-o stare în care, atunci când persoana iubită chiar va ajunge acasă, te vei comporta astfel încât să se simtă dorită și îi va mări astfel dorința de a fi cu tine. Ar putea exista momente când persoana iubită chiar face ceea ce ți-ai imaginat. Dar de ce să faci risipă de emoții până când nu ești sigur de asta? De cele mai multe ori este foarte puțin probabil să fie adevărat, cu toate astea produci suferință de ambele părți și la ce bun?

*Gândul este strămoșul oricărei fapte.*

— RALPH WALDO EMERSON

Dacă preluăm controlul asupra comunicării cu noi înșine și dăm semnale vizuale, auditive și kinestezice legate de ceea ce ne dorim cu adevărat, putem obține constant rezultate pozitive remarcabile, chiar în situații în care nu par să fie prea mulți sorți de izbândă sau chiar deloc. Cei mai puternici și mai eficace directori, antrenori, părinți și oameni motivatori sunt aceia care pot reprezenta împrejurările din viață, lor înșiși și altora, într-un mod care semnaleză succesul către sistemul nervos, în ciuda stimulilor externi aparent nedăzători de speranță.

Se păstrează pe ei și pe alții într-o stare plină de resurse. Astfel, pot continua să întreprindă acțiuni până când reușesc. Probabil că ai auzit de Mel Fisher. Este cel care a căutat timp de șaptesprezece ani o comoară îngropată undeva, pe fundul mării, și care a descoperit în cele din urmă lingouri de aur și argint care valorau peste 400 milioane de dolari. Într-un articol despre el, am citit că un membru al echipajului său a fost întrebat cum de a rezistat atât de mult. Acesta a răspuns că Mel avea abilitatea de a-i însufleți pe toți. În fiecare zi își spunea lui și echipajului: „Astăzi este ziua cea mare“, iar la sfârșitul zilei: „Mâine va fi ziua cea mare.“ Dar nu era îndeajuns să o spună. Spunea asta cu congruență între tonul vocii lui, imaginile din mintea lui și sentimentele sale. În fiecare zi se transpunea în acea stare ca să continue să acționeze până când va reuși. Este un exemplu clasic de Formula Succesului Suprem. Își cunoștea rezultatul, a acționat, a învățat din ceea ce a mers — și dacă nu a mers, a încercat altceva până când a reușit.

Unul dintre cei mai buni oameni motivatori pe care îi cunosc este Dick Tomey, antrenor principal de fotbal american la Universitatea din Hawaii. El înțelege cu adevărat felul în care reprezentările interioare ale oamenilor le afectează performanța. Odată, într-un meci cu echipa de la Universitatea din Wyoming, echipa lui era purtată de colo-colo pe teren. La pauză, scorul era 22-0 și echipa lui arăta de parcă nu juca pe același teren ca cea din Wyoming.

Vă închipuiți în ce stare erau jucătorii lui Tom când au intrat la vestiar în pauză.

El a aruncat o privire către capetele plecate și expresiile amărate de pe fețele jucătorilor și și-a dat seama că dacă nu le schimba starea, nu aveau nicio șansă în repriza a doua. Judecând după starea fiziologică în care se aflau, păreau să se cufunde în sentimentul că erau niște ratați, iar în acea stare nu ar fi avut resursele pentru a reuși.

Așa că Dick a adus un panou cu niște articole imprimate pe care le adunase de-a lungul anilor. Fiecare articol descria echipe care avuseseră un scor similar sau mai prost și care s-au reunit împotriva acestor sorti de izbândă aparent imposibili pentru a câștiga jocul.

Punându-și jucătorii să citească articolele, el a reușit să le insufle un crez pe de-a-ntregul nou, crezul că puteau într-adevăr să-și revină — și acest crez (reprezentare interioară) a generat o stare neurofiziologică pe de-a-ntregul nouă. Ce s-a întâmplat? Echipa lui Tomey și-a revenit în cea de-a doua repriză și a jucat jocul vieții sale, nelăsându-i pe cei din Wyoming să mai marcheze vreun gol toată repriza și câștigând cu 27-22. Au reușit pentru că el a fost capabil să le schimbe reprezentările interioare — crezul lor despre ce era posibil.

Nu cu mult timp în urmă, mă aflu în același avion cu Ken Blanchard, coautor al cărții *Manager la minut*. Tocmai scrisese un articol pentru revista *Golf Digest*, cu titlul, „One minute golfer“ (Jucător de golf la minut). Intrase în legătură cu unul dintre cei mai buni instructori de golf din Statele Unite și, ca urmare, își perfecționase stilul de joc. Spunea că învățase tot felul de lucruri folositoare, dar nu prea le putea ține minte pe toate. Atunci i-am spus că nu era nevoie să bâjbâie după ele. L-am întrebat în schimb dacă a reușit vreodată să lovească perfect o minge de golf. Mi-a răspuns că sigur că da. L-am întrebat dacă făcuse asta în nenumărate rânduri. Mi-a răspuns că sigur că da. Atunci, i-am explicat eu, acea strategie sau mod specific de a-și organiza resursele fusese limpede înregistrat în inconștientul său. Tot ce trebuia să facă era să se repună în starea în care folosiseră toate acele informații pe care le avea deja. A durat câteva minute ca să-l învăț cum să intre iar în starea aceea și apoi cum să o redeclanșeze după voie. (Vei învăța această tehnică în capitolul 17). Ce s-a întâmplat? S-a dus și a jucat cea mai bună rundă pe care o jucase vreodată în cincisprezece ani, doborând cincisprezece recorduri de lovituri din runda precedentă. De ce? Pentru că nu există o putere mai mare decât aceea a unei stări pline de resurse. Nu a mai avut nevoie să se chinuie ca să-și amintească. A avut acces la tot ce avea nevoie. Trebuia doar să învețe să acceseze informația.

Ține minte: comportamentul uman este rezultatul stării în care ne aflăm. Dacă ai obținut vreodată un rezultat bun, îl poți obține din nou trecând la aceleași acțiuni mentale și fizice la care ai trecut atunci. Înainte de Olimpiada din 1984, am lucrat cu Michael O'Brien, un înotător care a participat la cursa de 1.500 metri liber. Se antrenase, dar simțea că nu își

folosea toate resursele ca să reușească. Dezvoltase o serie de blocaje mentale care păreau să-l limiteze. Avea oarecare temeri în legătură cu ceea ce putea însemna succesul și astfel țelul său era o medalie de bronz sau poate una de argint. Nu se număra printre înotătorii favoriți pentru medalia de aur. Favoritul, George DiCarlo, îl învinsese pe Michael în mai multe rânduri.

Am petrecut o oră și jumătate cu Michael și l-am ajutat să-și modeleze stările de performanță de vârf. Cu alte cuvinte, să descopere cum să intre în acele stări fiziologice ale sale care sunt pline de resurse, ce își imaginase, ce își spusese în sinea lui și ce simțise în singura întrecere în care îl învinsese pe George DiCarlo. Am început prin a analiza ce acțiuni mentale și fizice întreprinsese atunci când câștiga întrecerile. Am legat starea în care se afla atunci de un declanșator automat, sunetul focului de revolver care anunța începerea cursei. Am aflat că în singura zi în care îl învinsese pe George DiCarlo ascultase formația Huey Lewis and the News chiar înainte de cursă. Așadar, în finala Olimpiadei, a făcut totul la fel, exact aceleași acțiuni pe care le întreprinsese în ziua în care câștigase, ba chiar l-a ascultat pe Huey Lewis înainte. Și l-a învins pe George DiCarlo, câștigând medalia de aur cu un avans de șase secunde bune.

Ai văzut vreodată filmul *The Killing Fields (Câmpiile morții)*? Există în acest film o scenă uimitoare pe care n-am s-o uit niciodată: este vorba de un puști de vreo 12-13 ani care trăiește în groaznicul haos și distrugeri ale războiului din Cambodgia. La un moment dat, fiind în culmea frustrării, pune mâna pe o mitralieră și pur și simplu spulberă un individ. E o scenă șocantă. Poate că te întrebi cum Dumnezeu poate un copil de 12 ani să facă una ca asta? Ei bine, se întâmplă două lucruri: unul, că este atât de frustrat, încât intră într-o stare care îl aruncă în abisurile groaznic de violente din personalitatea lui.

Al doilea este faptul că trăiește într-un mediu cultural atât de îmbibat cu război și distrugere, încât a pune mâna pe o mitralieră pare a fi o reacție potrivită. I-a văzut pe alții făcând-o și o face și el. Este o scenă îngrozitoare. Încerc să mă concentrez asupra unor stări mai pozitive. Dar este o însumare dramatică a felului în care putem înfăptui într-o stare — bună sau rea — unele lucruri pe care nu le-am putea înfăptui într-alta. Subliniez



mereu acest lucru ca să ți-l întipăresc adânc în minte: *tipul de comportament pe care îl adoptă oamenii este rezultatul stării în care se află ei. Cum anume reacționează ei în acea stare se bazează pe modelele lor asupra lumii*, adică strategiile lor neurologice înmagazinate. Nu l-aș fi putut determina pe Michael O'Brien să câștige medalia olimpică de aur. Ar fi trebuit să muncească o viață întregă ca să înmagazineze strategiile, reacțiile mușchilor și așa mai departe. Dar ceea ce puteam face era să aflu cum putea să-și convoace resursele lui cele mai eficace, strategiile lui de succes, după voie și în momentele-cheie, când avea nevoie de ele.

Cei mai mulți oameni întreprind prea puține acțiuni conștiente pentru a-și dirija stările. Se trezesc din somn deprimați sau se trezesc plini de energie. Întorsăturile bune îi înalță, cele rele îi dărâmă. O diferență între oamenii care acționează în același domeniu stă în eficacitatea cu care își administrează resursele. Asta este cel mai evident în cazul sportivilor. Nimeni nu reușește tot timpul, dar există anumiți sportivi care au abilitatea de a se pune într-o stare plină de resurse aproape la comandă, care aproape întotdeauna fac față situației. Cum de a dat Reggie Jackson toate acele lovituri magistrale la baseball? Cum și-au dezvoltat Larry Bird sau Jerry West neobișnuita abilitate de a marca la coș la semnalul sonor? Ei au fost în stare să convoace tot ce aveau mai bun în ei atunci când au avut nevoie, atunci când presiunea era cea mai mare.

Schimbarea stării este ceea ce caută cei mai mulți oameni. Vor să fie fericiți, vioiși, extaziați, axați. Vor liniștea cugetului sau se luptă să scape din niște stări care le displac. Se simt frustrați, supărați, necăjiți, plictisiți. Așa că ce fac cei mai mulți dintre oameni? Ei bine, aprind televizorul, care le oferă noi reprezentări pe care le pot interioriza, așa că văd ceva și râd. Nu se mai află în starea de frustrare.

Ies în oraș să mănânce sau fumează o țigară, ori iau un drog. Într-o notă mai pozitivă, pot face chiar puțină mișcare. Singura problemă în majoritatea acestor abordări este faptul că rezultatele nu sunt de lungă durată.

Când emisiunea de la televizor s-a terminat, ei încă au aceleași reprezentări interioare ale vieții lor. Și le reamintesc și iarăși se simt rău — după ce mâncarea în exces sau drogul a fost consumat. Acum trebuie plătit prețul

pentru schimbarea temporară a stării. Spre deosebire de această situație, această carte audio te va învăța cum să îți schimbi direct fiziologia și reprezentările interioare, fără să folosești elemente exterioare care, pe termen lung, pot crea de multe ori probleme suplimentare.

De ce iau oamenii droguri? Nu pentru că le place să-și înfigă ace în mână, ci pentru că le place experiența și pentru că nu știu nicio altă cale de a intra în acea stare. Am avut în preajma mea copii toxicomani care au renunțat la obiceiul de a se droga după ce au mers pe cărbuni încinși, pentru că li se oferise un model mai elegant de a atinge aceeași stare de extaz. Un puștan care spusese că folosea heroină de șase ani și jumătate a încheiat mersul pe cărbuni încinși și a declarat celor din grup: „Gata! Niciodată după o doză de heroină injectată n-am simțit ceva care să se apropie măcar de ceea ce am simțit la capătul plimbării pe cărbunii aceștia.“

Asta nu înseamnă că trebuia să meargă mereu pe cărbuni încinși. Trebuia doar să acceseze în mod regulat această nouă stare. Făcând ceva ce i se părușe imposibil, el și-a dezvoltat un nou model pentru ce putea face astfel încât să se simtă bine.

Oamenii care au atins excelența sunt maeștri ai accesării celor mai productive zone ale creierului lor. Asta este ceea ce îi deosebește de restul. Informația-cheie din acest capitol care trebuie reținută este că starea ta are o putere uluitoare, iar tu o poți controla. Nu trebuie să fii la mila oricărei soluții care îți iese în cale.

Există un factor care stabilește dinainte felul în care ne vom reprezenta experiențele vieții noastre — un factor care filtrează felul în care ne reprezentăm lumea.

Un factor care determină tipurile de stări pe care le vom crea în mod constant în anumite situații. El a fost numit „cea mai mare putere“. Hai acum să investigăm puterea magică dată de...

## Capitolul IV

# Nașterea excelenței: crezul

*Omul este ceea ce crede.*

— ANTON CEHOV

În minunata sa carte, *Anatomy of an Illness*<sup>4</sup>, Norman Cousins redă o povestire educativă despre Pablo Casals, unul dintre cei mai mari muzicieni ai secolului XX. Este o povestire despre crez și reînnoire, din care putem învăța cu toții.

Cousins povestește cum l-a întâlnit pe Casals doar cu puțin înainte ca marele violoncelist să împlinească 90 de ani. Cousins spune că era aproape dureros să-l urmărești pe bătrân cum își începea ziua. Slăbiciunea sa și artrita îl istoveau atât de tare, încât avea nevoie de ajutor pentru a se îmbrăca. Emfizemul de care suferea îi împiedica vizibil respirația. Mergea târșâit, cocoșat, cu capul îndreptat înainte. Măinile sale erau umflate, degetele anchilozate. Părea un om foarte bătrân, foarte obosit.

Chiar și înainte să mănânce, s-a îndreptat către pian, unul din multele instrumente muzicale pe care Casals le stăpânea cu măiestrie. S-a așezat cu mare greutate pe banca din fața pianului. Părea să facă un efort îngrozitor ca să-și pună degetele anchilozate și umflate pe clapele pianului.

Apoi s-a întâmplat ceva chiar miraculos. Casals s-a schimbat dintr-odată în întregime în fața ochilor lui Cousins. A intrat într-o stare plină de resurse și, făcând acest lucru, fiziologia sa s-a schimbat în așa măsură, încât a început să se miște și să cânte, lăsând să se vadă rezultatele atât asupra

---

<sup>4</sup> Volum apărut în limba română la editura Herald, în 2011, cu titlul *Anatomia unei boli* (N. red.)

corpului lui, cât și asupra pianului. Aceste rezultate nu ar fi fost posibile decât pentru un pianist flexibil, puternic și sănătos.

Așa cum spune Cousins: „Degetele i s-au descleștat încet și s-au îndreptat către clape, întocmai ca mugurii unei flori care se îndreaptă către lumina soarelui. I s-a îndreptat spatele. Părea să respire mai ușor.“ Numai gândul de a cânta la pian i-a schimbat total starea și astfel, și eficacitatea corpului. Casals a început cu *Clavecinel bine temperat* de Bach, cântând cu mare măiestrie și siguranță. Apoi, s-a lansat într-un concert de Brahms, iar degetele lui păreau că se luaseră la întrecere pe clape.

„Întregul lui corp părea contopit cu muzica“, scria Cousins. „Nu mai era rigid și contorsionat, ci suplu și grațios și complet eliberat din ghearele artritei.“ Când s-a ridicat de la pian, părea o cu totul altă persoană decât cea care se așezase să cânte. Era mai drept și mai înalt; mergea fără să târșâie picioarele. S-a îndreptat imediat către masa cu micul dejun, a mâncat pe săturate, apoi a plecat să facă o plimbare pe plajă.

De obicei, ne gândim la crezuri ca la niște convingeri sau doctrine și asta și sunt multe dintre ele. Dar în sensul cel mai elementar, un crez este orice principiu călăuzitor, orice dicton, credință religioasă sau pasiune care poate conferi sens și direcție vieții. Ne stau la dispoziție nenumărați stimuli. Crezurile sunt niște filtre organizate, prestabilite, pentru percepțiile noastre asupra lumii. Crezurile sunt ca niște comandanți ai creierului. Atunci când credem cu congruență că ceva este adevărat, este ca și când am da o comandă creierului nostru în legătură cu modul de a-și reprezenta ceea ce se întâmplă. Casals credea în muzică și în artă. Iată ce a dat frumusețe, ordine și noblețe vieții lui și iată ce făcea încă minuni pentru el, zi după zi.

Deoarece credea în puterea transcendențială a artei lui, el a primit niște puteri ce sfidează aproape capacitatea de înțelegere. Crezurile lui îl transformau zilnic dintr-un bătrân obosit într-un geniu plin de vitalitate. În sensul cel mai profund, îl țineau în viață.

John Stuart Mill scria odată: „Forța unei persoane cu un crez este egală cu forța a 99 de oameni care au doar interese.“ Iată motivul exact pentru care crezurile deschid calea către excelență. Crezul trimite o comandă directă către sistemul vostru nervos. Atunci când credeți că un lucru

este adevărat, chiar intrați în starea care face ca acel lucru să fie adevărat. Mânuite cu pricepere, crezurile pot fi cele mai puternice forțe care să creeze binele în viața voastră.

Pe de altă parte, crezurile care vă limitează acțiunile și gândurile pot fi la fel de devastatoare pe cât de însuflețitoare sunt crezurile pline de resurse. De-a lungul istoriei, religiile au însuflețit milioane de oameni și le-au dat tăria de a face lucruri de care ei nu se credeau în stare. Crezurile ne ajută să accesăm cele mai prețioase resurse din adâncul nostru, creând și dirijând aceste resurse în sprijinul rezultatelor pe care ni le dorim.

Crezurile sunt busola și hărțile care ne ghidează către țelurile noastre și ne dau siguranța de a ști că vom ajunge acolo. Fără crezuri sau abilitatea de a le pătrunde, oamenii pot fi total lipsiți de puteri. Sunt precum o motocicletă fără un motor sau fără ghidon. Cu crezuri călăuzitoare puternice, ai puterea să acționezi și să creezi lumea în care vrei să trăiești. Crezurile te ajută să vezi ce anume vrei și îți oferă energia de a obține acele lucruri.

De fapt, în comportamentul uman nu există forță conducătoare mai puternică decât crezul. În esență, istoria omenirii este de fapt istoria crezului uman. Oamenii care au schimbat istoria — fie Hristos, Mahomed, Copernic, Columb, Edison sau Einstein — au fost oamenii care ne-au schimbat crezurile. Pentru a ne schimba propriul comportament, trebuie să începem cu propriile noastre crezuri. Dacă vrem să modelăm excelența, trebuie să învățăm să modelăm crezurile celor care dobândesc excelența.

Cu cât aflăm mai mult despre comportamentul uman, cu atât aflăm mai mult despre puterea extraordinară pe care o au crezurile asupra vieții noastre. În multe privințe, acea putere sfidează modelele logice pe care le au mulți dintre noi. Este însă limpede că, până și la nivel fiziologic, crezurile (reprezentări interne congruente) au control asupra realității. Nu cu mult timp în urmă s-a întreprins un studiu asupra schizofreniei. Într-unul dintre cazuri era vorba de o femeie cu personalitate dublă. În mod normal, nivelurile glicemiei ei erau perfect normale. Dar în momentele când credea că este diabetică, întreaga ei fiziologie se schimba în așa fel încât să semene cu cea a unui diabetic. Crezul ei devenea realitatea ei.

Tot în acest spirit, s-au făcut numeroase studii în care o persoană aflată în transă hipnotică este atinsă cu o bucată de gheață care îi este reprezentată ca o bucată de metal încins. În locul atins apare invariabil o arsură.

Ceea ce a contat nu a fost realitatea, ci crezul — comunicarea neîn-doielnică directă către sistemul nervos. Creierul face pur și simplu ceea ce i se spune să facă.

Cei mai mulți dintre noi sunt conștienți de efectul placebo. Oamenilor cărora li se spune că un medicament va avea un anumit efect vor simți de mai multe ori acel efect chiar dacă li se va administra o pastilă fără proprietăți active. Norman Cousins, care a aflat printre primii despre puterea crezului pentru înlăturarea bolii sale, conchide: „Medicamentele nu sunt întotdeauna necesare. Dar crezul în vindecare este necesar întotdeauna.”

S-a făcut un studiu placebo remarcabil asupra unui grup de pacienți cu ulcer perforat. Grupul a fost împărțit în două. Celor din primul grup li s-a spus că li s-a administrat un medicament nou care le va face bine cu siguranță. Celor din al doilea grup li s-a spus că li se va administra un medicament experimental, dar că se știa foarte puțin despre efectele lui. Șaptezeci la sută dintre cei din primul grup au înregistrat o ameliorare semnificativă a ulcerului. Doar 25% din al doilea grup au avut un rezultat similar. În ambele cazuri, pacienții au primit un medicament fără nicio proprietate activă. Singura diferență a constat în sistemul de convingeri pe care ei l-au adoptat. Chiar mai remarcabile sunt numeroasele studii asupra unor persoane care, primind medicamente cunoscute ca având un efect nociv, nu au manifestat niciun efect neplăcut atunci când li s-a spus că vor simți un rezultat pozitiv.

Studii conduse de doctorul Andrew Weil au dovedit că experiențele celor care folosesc medicamente corespund exact efectelor pe care le așteaptă. El a aflat că poate face pe cineva care a primit o doză de amfetamină să se simtă sedat sau pe altcineva care a primit barbiturice să se simtă stimulat. „«Magia» medicamentelor se află în mintea celui care le folosește, și nu în medicamente”, a conchis Weil.

În toate aceste situații, singura constantă care a afectat cel mai puternic rezultatele a fost crezul, mesajele corespunzătoare, congruente transmise creierului și sistemului nervos. În ciuda puterii lui, nu există niciun fel

de magie obscură implicată în proces. Crezul nu este nimic altceva decât o stare, o reprezentare interioară care guvernează comportamentul.

Poate exista un crez însuflețitor în posibilitate — un crez că vom reuși să facem ceva sau să realizăm altceva. Poate exista un crez descurajator — un crez că nu putem reuși, că limitările noastre sunt limpezi, de nerezolvat și copleșitoare. Dacă tu crezi în succes, vei primi puteri să-l dobândești. Dacă tu crezi în eșec, acele mesaje vor tinde să te determine să trăiești și acea experiență. Ține minte: ai dreptate indiferent dacă spui că poți să faci un anumit lucru sau că nu poți să-l faci. Ambele tipuri de crezuri au mare putere. Problema este ce fel de crezuri este cel mai bine să avem și cum să ni le dezvoltăm.

Nașterea excelenței începe cu momentul în care conștientizăm că crezurile noastre sunt o opțiune. De obicei nu gândim așa, dar crezul poate fi o alegere conștientă. Îți poți alege crezuri care să te limiteze sau crezuri care să te sprijine. Trucul este să alegi crezurile care să te conducă spre succes și către rezultatele pe care le dorești și să te lepezi de cele care te trag înapoi.

Cea mai eronată concepție pe care oamenii o au adesea în legătură cu crezul este că acesta este un concept intelectual, static, o înțelegere fără legătură cu acțiunea și cu rezultatele. Nimic mai neadevărat! Crezul reprezintă pragul către excelență tocmai pentru că nu are nimic static și fără legătură.

Crezul nostru este acela care hotărăște cât din potențialul nostru vom fi capabili să atingem. Crezurile pot da drumul fluxului de idei sau îl pot opri. Închipuiți-vă următoarea situație. Cineva vă spune: „Adu-mi sarea, te rog!” și când intri în camera alăturată, zici: Dar nu știu unde e.“ După o căutare de câteva minute, strigi: „Nu pot să găsesc sarea.“ Apoi, acel cineva intră în cameră, ia sarea chiar de pe raftul din fața ta și îți spune: „Uite-o, prostule, e chiar în fața ta. Dacă era șarpe, putea să te muște.“ Atunci când ai spus: „Nu pot“, i-ai dat o comandă creierului tău să nu vadă sarea. În psihologie, numim acest lucru scotom. Țineți minte: orice experiență umană, orice ai spus, auzit, simțit, mirosit sau gustat vreodată este pus la păstrare în creierul tău. Atunci când spui cu congruență că nu poți să-ți amintești ceva, ai dreptate. Atunci când îți spui cu congruență că poți, îi dai un ordin

sistemului tău nervos. Acesta deschide căile către acea parte din creierul tău care, potențial, este capabilă să furnizeze răspunsurile de care ai nevoie.

*Pot pentru că ei cred că pot.*

— VIRGILIU

Din nou, deci, ce sunt crezurile? Sunt abordări formate în prealabil, preorganizate, ale percepției, care filtrează într-o manieră apreciabilă comunicarea către noi înșine. De unde vin crezurile? De ce unii oameni au crezuri care îi propulsează spre succes pe când alții au crezuri care îi ajută doar să eșueze? Dacă vom încerca să modelăm crezurile care cultivă excelența, primul lucru pe care trebuie să îl aflăm este de unde vin acele crezuri.

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

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



La o sesiune recentă am întâlnit un bărbat de 28 de ani, puternic, evident inteligent și bine dezvoltat fizic, cu o față frumoasă.

De ce era acesta atât de nefericit și își ducea traiul pe străzi, în timp ce W. Mitchell — care, cel puțin la prima vedere, avea mai puține resurse care să-i permită să-și schimbe viața — era atât de fericit? Mitchell a crescut într-un mediu care îi oferea exemple, modele de oameni care învinseseră mari potrivicii pentru a obține un trai fericit. Acest mediu îi crease un crez în sinea lui: „Acest lucru era posibil și pentru mine.” Dimpotrivă, acest tânăr, să-l numim John, a crescut într-un mediu în care nu existau asemenea modele. Mama lui era prostituată; tatăl lui făcea închisoare pentru că împușcase pe cineva. Când avea 8 ani, tatăl său îi injectase heroină. Acel tip de mediu a jucat cu siguranță un rol în ceea ce credea el că e posibil — ceva mai mult decât supraviețuire — și cum se putea face: să-ți duci traiul pe străzi, să furi, să încerci să-ți ștergi durerea cu droguri. El credea că oamenii profită întotdeauna de tine dacă nu știi să te păzești, că nimeni nu iubește pe nimeni și altele de acest fel. În noaptea aceea am lucrat cu acest om și i-am schimbat sistemele de convingere (așa cum vom explica în capitolul 6). Ca urmare, el nu s-a mai întors niciodată pe străzi. Din acea noapte a renunțat la droguri. A început să lucreze, iar acum are prieteni noi și trăiește într-un alt mediu, cu noi crezuri, obținând noi rezultate.

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

În schimb, cei mai mulți dintre ei au primit multă atenție, îndrumare și sprijin și apoi au început să se dezvolte. Crezul că puteau fi deosebiți a existat înaintea oricărui semn vizibil de mare talent.

Mediul ar putea fi singurul generator extrem de puternic al crezului, dar nu este. Dacă ar fi așa, atunci am trăi într-o lume statică în care copiii bogați ar cunoaște numai bogăția, iar copiii săraci nu s-ar ridica niciodată deasupra originii lor. În schimb, există alte experiențe și căi de învățare care pot fi de asemenea incubatoare ale crezului.

*Întâmplări extraordinare sau banale pot ajuta la formarea crezurilor.* În viața fiecăruia există anumite întâmplări pe care nu le poate uita

niciodată. Unde te aflai în ziua în care a fost ucis John F. Kennedy? Dacă ești suficient de vârstnic încât să îți amintești, sunt sigur că știi.

Pentru mulți oameni, aceea a fost o zi care le-a schimbat pentru totdeauna viziunea asupra lumii. Tot astfel, cei mai mulți dintre noi am trăit experiențe pe care nu le vom uita niciodată, momente care au avut un asemenea impact asupra noastră, încât ni s-au întipărit în minte pentru totdeauna. Acesta este tipul de experiențe care formează crezuri ce ne pot schimba viața.

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

*O a treia cale de a cultiva crezul este prin intermediul cunoașterii. O experiență directă constituie o formă de cunoaștere. O alta se câștigă citind, vizionând filme și percepând lumea așa cum este înfățișată de alții. Cunoașterea este una din căile prin care ne putem descătușa din opreliștile unui mediu care limitează. Oricât de potrivnică este lumea în care trăiești, dacă poți citi despre realizările altora, îți poți crea crezurile care îți vor permite să reușești. Doctorul Robert Curvin, un politolog de culoare, scria în*

*The New York Times* cum exemplul lui Jackie Robinson, primul jucător de culoare în marile ligi, îi schimbase viața atunci când era tânăr.

„Mă simțeam mai valoros prin atașamentul meu față de el; nivelul așteptărilor mele a fost ridicat prin exemplul său.“

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

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

*A cincea cale de a stabili crezuri este prin crearea în propria minte a experienței pe care ți-o dorești în viitor ca și când s-ar petrece acum.* Așa cum experiențe trecute îți pot schimba reprezentările interioare și, astfel, ceea ce crezi că e posibil, tot astfel experiența ta închipuită poate schimba felul cum vrei să fie lucrurile în viitor. Am numit acest lucru faptul de a trăi rezultatele în avans. Atunci când rezultatele pe care le vezi în jur nu te sprijină pentru a fi într-o stare puternică și eficace, poți pur și simplu să-ți crezi o lume așa cum ți-o dorești să fie și să pășești în acea experiență,

schimbându-ți astfel stările, crezurile și acțiunile. Până la urmă, dacă ai fi agent de vânzări, ce ai considera că este mai ușor: să câștigi 10 000 de dolari sau 100 000 de dolari? Adevărul e că este mai ușor este să câștigi 100 000 de dolari. Să îți spun de ce.

Dacă țelul tău este să câștigi 10 000 de dolari, ceea ce încerci de fapt să faci este să câștigi suficient pentru a-ți plăti facturile. Dacă acesta este țelul tău, dacă asta îți reprezintă tu în legătură cu faptul că muncești din greu, crezi că vei fi într-o stare plină de resurse, însuflețitoare, plină de entuziasm în timp ce muncești? Simți că tresalți de entuziasm gândindu-te: ah, trebuie să muncesc din greu ca să-mi pot achita niște prăpădite de facturi? Nu știi despre tine, dar mie asta nu-mi dă aripi defel.

Dar vânzările sunt vânzări. Trebuie să dai aceleași telefoane, să te întâlnești cu aceiași oameni, să livrezi aceleași produse, indiferent ce speri să realizezi. Este așadar mult mai pasionant, mult mai ademenitor, să pornești cu țelul de a câștiga 100 000 de dolari decât 10 000 de dolari.

Și este mult mai probabil ca acea stare de entuziasm să te îndemne la acțiuni consecvente care să-ți declanșeze un potențial mai ridicat decât cea în care doar speri să-ți duci zilele.

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

Toate aceste lucruri sunt căi de mobilizare a crezului. Cei mai mulți dintre noi ne formăm crezurile la întâmplare. Ne impregnăm de lucrurile care ne înconjoară, bune sau rele. Dar una din ideile-cheie ale acestei cărți este că nu ești doar o frunză în vânt. Îți poți controla crezurile. Îți poți controla felul în care îi modelezi pe alții. Poți să îți dirijezi viața în mod conștient. Te poți schimba. Dacă în această carte există vreun cuvânt-cheie, acela este schimbarea. Dă-mi voie să îți pun întrebarea cea mai elementară cu putință. Care sunt câteva dintre convingerile pe care le ai legate de cine ești și de ce ești în stare? Te rog să îți iei un răgaz și să scrii pe scurt cinci crezuri-cheie care te-au limitat în trecut.

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

Acum, fă o listă cu cel puțin cinci crezuri pozitive care-ți pot servi în acest moment drept sprijin în atingerea țelurilor tale cele mai înalte.

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

Una dintre premisele pe care le deținem este că fiecare afirmație pe care o faci este datată și este legată de momentul la care a fost făcută.

Nu este o afirmație a unui adevăr universal. Este valabilă doar pentru o anumită persoană, la un anumit moment. Este supusă schimbării. Dacă deții sisteme de convingeri negative, ar trebui să știi deja ce fel de efecte dăunătoare au. Dar esențial este să îți dai seama că sistemele de convingeri nu sunt mai greu de schimbat decât lungimea părului, preferința ta față de un anumit gen muzical, calitatea relațiilor tale cu o anumită persoană. Dacă ai o Honda și consideri că ai fi mai fericit dacă ai avea un Chrysler, un Cadillac sau un Mercedes, stă în puterea ta să produci schimbarea.

Reprezentările tale interioare și crezurile tale funcționează aproape în același mod. Dacă nu îți plac, le poți schimba. Noi toți deținem o ierarhie, o scară a crezurilor.

Avem crezuri fundamentale, lucruri care sunt atât de importante, încât am putea băga mâna în foc pentru ele. Sunt în genul ideilor noastre legate de patriotism, familie și dragoste. Dar viața noastră este guvernată în mare măsură de crezuri privitoare la posibilitate, succes sau fericire, pe care le-am acumulat în mod inconștient de-a lungul anilor. Cheia este să iei la rând acele crezuri și să te asiguri că lucrează în folosul tău, că sunt eficace și însuflețitoare.

Am vorbit despre importanța modelării. Modelarea excelenței începe cu modelarea crezului. Este nevoie de timp pentru a modela anumite lucruri. Dar odată ce poți citi, gândi și auzi, poți modela crezurile celor mai de succes oameni de pe planetă. Când a pornit în viață, J. Paul Getty s-a hotărât să afle care sunt crezurile celor mai realizați oameni, apoi s-a apucat să îi modeleze. Poți modela în mod conștient crezurile lui și ale celor mai mulți lideri mari citindu-le autobiografiile. Bibliotecile noastre gem de cărți cu răspunsuri la întrebări despre cum să obții practic orice rezultat dorești.

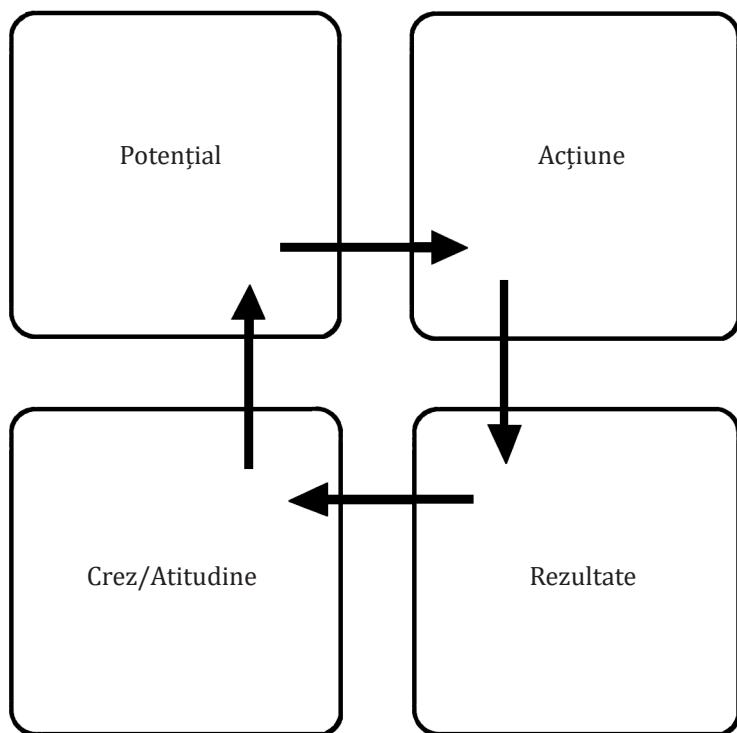
De unde vin crezurile tale personale? Vin de la omul de rând de pe stradă? Vin de la emisiunile radio sau TV? Vin de la cei care vorbesc cel mai mult și cel mai tare? Dacă vrei să reușești, ar fi înțelept să îți alegi cu grijă crezurile, decât să rătăcești de colo-colo, culegând ce crez îți pică în mână. Un lucru important de știut este că potențialurile pe care le descătușăm și rezultatele pe care le obținem fac parte toate dintr-un proces dinamic care începe cu crezul. Prefer să mă gândesc la acest proces în termenii diagramei următoare.

Să zicem că cineva are un crez că nu este în stare să facă ceva anume. Să zicem că și-a spus în sinea lui că este un student slab. Dacă se așteaptă să eșueze, cât din potențialul său va putea să descătușeze? Nu prea mult. Și-a spus deja lui însuși că nu știe. I-a semnalizat deja creierului său să se aștepte la eșec. Pentru că a început cu toate acele așteptări, ce fel de acțiuni va întreprinde oare? Vor fi acestea încrezătoare, pline de energie, congruente și optimiste? Îi vor reflecta oare adevăratul potențial? Puțin probabil. Dacă ești convins că nu vei reuși, la ce bun să-ți mai dai toată osteneala? Ai început așadar cu un sistem de convingeri care pune accentul pe ceea ce nu poți face, un sistem care îi semnalează ulterior sistemului tău nervos să răspundă într-un anume fel. Ai descătușat o parte redusă din potențialul tău. Ai întreprins niște acțiuni cu inima îndoită, de tentativă. Ce fel de rezultate se obțin din toate astea?

Sunt șanse să fie destul de jalnice. Ce efect vor avea aceste rezultate jalnice asupra crezurilor tale legate de eventuale încercări ulterioare? Sunt șanse ca ele să consolideze crezurile negative care au pornit tot acest lanț. Dacă aceasta este o formulă de succes, atunci jucătorii de la L.A. Raiders sunt un grup de balerine.

Avem de-a face aici cu o clasică spirală descendentă. Eșecul generează eșec. Oamenii care sunt nefericiți și care duc „o viață ratată“ nu au obținut de cele mai multe ori rezultatele pe care le-au așteptat atât de mult timp, încât nu mai cred deloc că pot obține rezultatele pe care le doresc. Ei fac puțin sau nu fac nimic ca să-și descătușeze potențialul și încearcă să afle cum să facă să-și ducă viața fără să se obosească prea mult. Ce rezultate obțin ei în urma unor astfel de acțiuni? Sigur că sunt rezultate jalnice care le strivesc și mai mult crezurile, dacă așa ceva e cu putință.

### Nașterea Excelenței: Crezul



*Lemnul bun nu crește ușor; cu cât e vântul mai puternic,  
cu atât sunt mai tari copacii.*

— J. WILLARD MARRIOTT

Hai să privim lucrurile dintr-o altă perspectivă. Să zicem că începi prin a avea mari speranțe. Mai mult decât speranțe — crezi cu toată ființa ta că vei reuși.

Începând cu această comunicare limpede, directă, a ceea ce știi că este adevărat, cât din potențialul tău vei folosi? Probabil că o mare parte. Ce fel de acțiuni vei întreprinde de data aceasta? Vei târăgăna totul și vei ținti la întâmplare? Sigur că nu! Ești entuziast, plin de energie, ai mari speranțe de reușită, vei folosi artileria grea. Dacă depui acest tip de efort, ce fel de rezultate va da el? Sunt șanse ca ele să fie foarte bune. Și ce efect are acest lucru asupra crezului despre abilitatea ta de a obține rezultate mari pe viitor? Acesta este opusul cercului vicios. În acest caz, succesul își trage seva din succes și generează și mai mult succes. Astfel, fiecare succes creează mai mult crez și impulsul de a reuși la un nivel chiar mai înalt.

Oare dau rateuri și cei foarte înzestrați? Sigur că da. Oare crezurile pozitive garantează rezultate de fiecare dată? Sigur că nu. Dacă îți spune cineva că posedă o formulă magică pentru garantarea unui succes perpetuu și fără echivoc, cel mai bine ar fi să îți păzești portofelul și s-o iei în direcția opusă. Istoria a dovedit însă în nenumărate rânduri că, dacă oamenii își păstrează sistemele de convingeri care le dau putere, ei vor continua să revină cu suficiente acțiuni și resurse ca să reușească în cele din urmă. Abraham Lincoln a pierdut alegeri importante, dar a continuat să creadă în abilitatea sa de a reuși pe termen lung. El a lăsat succesul să-i dea putere și a refuzat să se lase strivit de eșecurile sale. Sistemul său de convingeri era îndreptat către excelență și, până la urmă, a atins-o. Și când s-a întâmplat acest lucru, el a schimbat istoria țării sale.

Uneori nu este neapărat nevoie să ai un crez sau o atitudine nemai-pomenită față de ceva anume ca să reușești. Uneori oamenii obțin rezultate remarcabile pur și simplu pentru că nu știu că un anumit lucru este greu sau imposibil. Uneori este suficient doar să nu ai un crez limitativ. De exemplu, circulă o poveste despre un tânăr care a adormit în timpul orei de matematică. S-a trezit când suna de ieșire, a privit tabla și a copiat cele două probleme care erau acolo. El a presupus că acestea sunt tema pentru ziua următoare. S-a dus acasă și a lucrat toată ziua și noaptea următoare.



N-a rezolvat-o pe niciuna, dar a tot încercat în restul săptămânii. În cele din urmă, a găsit răspunsul la una dintre probleme și l-a prezentat la oră. Profesorul a fost pur și simplu uluit.

S-a dovedit că problema pe care o rezolvase elevul era considerată ca fiind fără soluție. Dacă elevul ar fi știut acest lucru, probabil că nu ar fi rezolvat-o. Dar de vreme ce nu și-a spus că nu se poate — ci, de fapt, dimpotrivă: a crezut că trebuia s-o rezolve, a fost capabil să găsească o cale de rezolvare.

O altă cale de a-ți schimba crezul este să ai o experiență care s-o infirme. Acesta este un alt motiv pentru care practicăm mersul pe cărbuni încinși. Nu mă interesează dacă oamenii pot merge pe cărbuni încinși, ci mă interesează dacă oamenii pot face ceva ce ei credeau că e imposibil. Dacă poți face un singur lucru pe care îl credeai absolut imposibil, acesta te va determina să îți revizuiesti crezurile.

Viața este atât mai subtilă, cât și mai complexă decât ne place unora dintre noi să credem. Așa că dacă n-ai făcut-o încă, revizuiște-ți crezurile și hotărăște pe care le poți schimba acum și în ce le vei schimba.

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



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

Realitatea ta este realitatea pe care tu o crezi. Dacă ai crezuri sau reprezentări interioare pozitive, este pentru că asta ai creat. Dacă sunt

negative, tot tu le-ai creat. Există un număr nesfârșit de crezuri care generează excelență, dar eu am ales șapte dintre ele, care mi s-au părut în mod special importante. Eu le numesc...