

Patrick Bet-David

împreună cu Greg Dinkin

Următoarele tale cinci mutări



**Stăpânește arta strategiilor
de afaceri**

Traducere din limba engleză de
Romică Lixandru

 ACT și Politon

2022

CUPRINS

Nota autorului	5
Introducere. Înaintea primei tale mutări	9

MUTAREA NR. 1 – STĂPÂNEȘTE CUNOAȘTEREA DE SINE

1. Cine vrei să fii?	29
2. Studiază cel mai important produs: pe tine	55
3. Drumul tău spre crearea bogăției: Intraprenor sau antreprenor?	77

MUTAREA NR. 2 – STĂPÂNEȘTE CAPACITATEA DE A RAȚIONA

4. Incredibila putere a procesării problemelor	101
5. Cum să afli necunoscuta x: o metodologie pentru luarea unor decizii eficiente	123

MUTAREA NR. 3 – STĂPÂNEȘTE CONSTRUIREA ECHIPEI POTRIVITE

6. Mitul soloprenorului: cum să îți construiești echipa	145
7. Creează o cultură bazată pe principii	175
8. Încredere = Viteză: puterea consecvenței	199

MUTAREA NR. 4 – STĂPÂNEȘTE STRATEGIA SCALĂRII

9. Cum să scalezi pentru a crește exponențial	227
10. Transformă-ți impulsul în prieten – și fii pregătit pentru haos	253
11. Proiectarea sistemelor care îți vor monitoriza afacerea	277
12. Rămâi paranoic: un mare maestru nu lasă niciodată garda jos	299

MUTAREA NR. 5 – STĂPÂNEȘTE JOCURILE DE PUTERE

13. Cum să-l învingi pe Goliat și să controlezi narațiunea	321
14. Studiază-i pe mafioți: cum să convingi, să negociezi și să influențezi	347
15. Cultivă-ți puterea și nu-ți pierde experiența de luptător	369
Concluzie. Șah-mat	389
Mulțumiri	397
APENDICE A. Auditul Identității Personale	403
APENDICE B. Fișă de lucru „Află necunoscuta x”	408
Lecturi recomandate	410
Despre autor	415

MUTAREA NR. 1



STĂPÂNEȘTE
CUNOAȘTEREA
DE SINE

1

Cine vrei să fii?

Cred că este mai bine să ai întrebări decât să ai răspunsuri, deoarece întrebările duc la mai multă învățare. În definitiv, înveți pentru a putea obține ceea ce îți dorești, nu-i așa? Nu trebuie să începi cu ceea ce îți dorești și să îți dai seama ce trebuie să înveți, pentru a obține acel lucru?

– Ray Dalio, investitor; autorul cărții *Principles: Life and Work (Principii)*, inclus în lista celor mai influente 100 de persoane din lume, alcătuită de revista *Time*, în anul 2012

În filmul *Wall Street*, produs în anul 1987, Michael Douglas, care îl interpretează pe Gordon Gekko, îi spune următorul lucru lui Bud Fox, interpretat de Charlie Sheen: „Și nu mă refer la un prăpădit care lucrează pe Wall Street, care câștigă 400.000 \$ pe an, care zboară la clasa întâi și se bucură de confort. Vorbesc despre bani serioși. Suficienți bani încât să-ți permiți să ai avionul tău.”

* Carte apărută sub acest titlu la Editura ACT și Politon, în anul 2019. (n. red.)

Unii oameni văd citatul acesta și spun: „Să câștigi 400.000 \$ pe an și să te bucuri de confort pare un vis devenit realitate”. Alții nu spun absolut nimic și pretind că nu sunt deloc interesați de lucruri materiale. Iar alții se bat cu pumnul în piept și țipă cât pot de tare că vor ajunge să aibă propriul avion. Pe mine mă interesează ce crezi *tu*, pentru că toate alegerile tale vor fi dictate de ținta pe care vrei să o atingi.

Indiferent că este vorba despre un elev de liceu care întreabă cum să ajungă undeva sau despre CEO-ul unei companii de 500 de milioane de dolari, atunci când cineva îmi adresează o întrebare, eu răspund astfel: „Totul depinde de cât de sincer va fi răspunsul pe care *tu* îl vei da la următoarea întrebare: «Cine vrei să fii?»”.

În acest capitol, îți voi arăta cum să răspunzi clar la această întrebare. Îți voi arăta, de asemenea, cum să revii la etapa de planificare a vieții tale și cum să stabilești o nouă viziune pentru tine însuși, care te va umple de entuziasm și care te va pune în mișcare. Îți voi explica de ce, atunci când elaborezi un plan și îți iei angajamentul să îl respecti, vei elibera toată energia și disciplina de care vei avea vreodată nevoie.

Răspunde la întrebări pentru a-ți descoperi cea mai adâncă dorință

Nimic nu contează dacă nu înțelegi ce te animă și cine vrei să fii. Mult prea adesea, consultanții și oamenii influenți presupun că toți vrem același lucru. Atunci când stau de vorbă cu un CEO sau cu fondatorul unei companii, încep prin a pune întrebări. Înainte să fac vreo recomandare, încerc să adun cât mai multe informații cu putință despre cine vrea să fie persoana respectivă și despre ce își dorește de la viață.

Înțeleg că nu toți știu cine vor să fie. Este normal să nu ai toate răspunsurile pe loc. Nu uita că această întrebare – la fel ca fiecare mutare prezentată în cuprinsul acestei cărți – este un proces. Toate exemplele pe care le dau și toate poveștile pe care le spun există pentru *tine*. Ele sunt menite să te facă să reflectezi și să te înțelegi mai bine pe tine însuși. Dacă nu poți da un răspuns clar în acest moment, ești la fel ca majoritatea oamenilor. Nu-ți cer decât să îți păstrezi mintea deschisă și să continui să citești, cu obiectivul de a răspunde la această întrebare, la vremea cuvenită.

Această mutare are menirea de a identifica cel mai important lucru pentru tine și de a te ajuta să elaborezi o strategie adecvată viziunii și nivelului angajamentului tău. Eu te-aș putea face să pui sub semul întrebării anumite decizii sau anumite modalități de a acționa pentru a-ți realiza viziunea, însă numai tu poți hotărî să te extinzi și să gândești la scară mai mare.

Cine vrei să fii?

Pe măsură ce continui să îți pui această întrebare, răspunsul va determina nivelul tău de urgență. Dacă vrei să construiești un mic magazin de familie la colțul străzii, nu trebuie să privești afacerile ca pe un război și poți avea o abordare relaxată. Dacă vrei să perturb un anumit sector economic, ar fi bine să fii înarmat cu povestea potrivită, cu echipa potrivită, cu datele potrivite și cu strategiile potrivite. Acordă-ți timpul necesar pentru a-ți clarifica povestea – pentru a-ți da seama cu exactitate cine vrei să fii –, căci altfel nu vei putea persevera atunci când te vei confrunta cu o situație dificilă. Iar în afaceri, situațiile dificile apar întotdeauna.

Transformă-ți durerea în combustibil

Aș putea să stau și să îți vorbesc despre viața de care te-ai putea bucura cândva, în viitor. Discuțiile despre mașini, despre avioane și despre celebritățile pe care le vei cunoaște par minunate, dar trebuie să începem cu ce este mai important. Va trebui să înduri mai multe suferințe decât îți poți închipui pentru a ajunge acolo. Oamenii care pot îndura cel mai mult durerea – cei care au cea mai mare rezistență – au cele mai mari șanse de a câștiga în afaceri.

După câțiva ani pe cont propriu, mulți dintre noi devenim cinici. Este un lucru urât, însă l-am constatat mult prea adesea. La început, cu toții avem visuri mari și ne facem o mulțime de planuri. Apoi, viața ne pune piedici, planurile nu se desfășoară așa cum am crezut și ne pierdem încrederea în capacitatea noastră de a ne concentra pe ceea ce vrem să fim. S-ar putea să nu observi, dar asta îți afectează și capacitatea de a face următoarele mutări.

Poate că începem să gândim astfel: „Hei, de ce să mai spun că voi face ceva de amplexare, dacă nu am de gând să duc lucrurile până la capăt? Mai bine îmi stabilesc obiective modeste și joc la sigur”.

Singurele lucruri care ne despart de măreție sunt viziunea și planul de a atinge măreția. Atunci când lupți pentru o cauză, pentru un vis, pentru ceva mai mare decât propria persoană, vei descoperi entuziasmul, pasiunea și bucuria care transformă viața într-o aventură extraordinară. Cel mai important lucru este să îți găsești cauza și să știi cine vrei să fii.

În vara anului 1999, aveam 20 de ani și părăsisem armata. Planul meu era să devin un Arnold Schwarzenegger

din Orientul Mijlociu. În luna iunie, eram sigur că aveam să devin următorul Mr. Olympia, să mă căsătoresc cu o Kennedy, să devin actor și că, în cele din urmă, aveam să ajung guvernatorul Californiei.

Primul pas pe care l-am făcut a fost să obțin un job la o sală de sport din apropiere, în speranța că aveam să mă fac remarcat cât mai curând posibil. La vremea respectivă, Bally Total Fitness era cea mai mare rețea de săli de fitness din zonă. Cu ajutorul surorii mele, am primit o ofertă din partea unei săli „Bally” din Culver City. Probabil că era cea mai mică și mai depășită locație „Bally” din statul California.

În pofida împrejurărilor nici pe departe ideale, am fost avansat și transferat în cea mai mare sală de sport Bally, care, întâmplător, se afla la Hollywood. Planul meu funcțional! Întrucât reușeam să vând din ce în ce mai multe abonamente, câștigam 3.500 de dolari pe lună. În comparație cu ce câștigam în armată, aveam sentimentul că făceam milioane.

Într-una din zile, supervisorul meu, Robby, mi-a oferit postul de manager adjunct în cadrul sălii Bally din Chatsworth, la aproape 50 de kilometri de Hollywood. Robby ar fi vrut ca eu să redresez acel club de fitness, întrucât își atingea doar 40% din obiectivul lunar.

Eu nu voiam să plec la Chatsworth. Îmi doream să fiu manager de weekend la Hollywood – poziție care mi-ar fi adus un venit de 55.000 de dolari pe an. Robby mi-a promis că, în cazul în care reușeam să schimb lucrurile în bine în Chatsworth, postul avea să-mi aparțină. Aveam un singur contracandidat – un angajat cu vechime, pe nume Edwin.

Dacă reușeam să îl surclasez pe Edwin, puteam fi sigur că aveam să devin manager de weekend la Hollywood.

Trecem pe repede înainte de următoarele nouăzeci de zile. Am reușit să redresăm clubul de fitness din Chatsworth, crescând veniturile de la 40% la 115% din obiectivul financiar lunar. Mă aflam aproape de vârful clasamentului angajaților performanți la nivelul întregii companii, cu mult în fața lui Edwin. Când Robby m-a sunat pentru a stabili o întâlnire, am presupus că patronii erau încântați. Planurile mele începeau să se materializeze. Aveam să mă întâlnesc cu Joe Weider, o legendă a fitnessului, aveam să fiu remarcat de un agent important de la Hollywood, cariera de actor avea să ia avânt și aveam să întâlnesc o membră a familiei Kennedy. Îmi amintesc foarte bine speranțele pe care le aveam în după-amiaza de dinaintea întâlnirii cu Robby.

În momentul în care am intrat în biroul lui, am știut că ceva nu era în regulă. Omul din fața mea nu mai era cel care îmi promisese postul de manager de weekend, dacă aveam să-l surclasez pe Edwin.

„E doar paranoia”, m-am liniștit singur. „Acordă-i prezumția de nevinovăție și ascultă ce are de zis.”

— Patrick, sunt foarte mândru de performanța pe care tu și echipa ta ați obținut-o în ultimele 90 de zile, a zis Robby. Vreau să rămâi acolo încă 6 luni și să duci clubul din Chatsworth la următorul nivel.

— Ce vrei să spui? l-am întrebat eu. Am spus foarte clar că vreau postul de manager de weekend din Hollywood.

Postul acela, mi-a spus Robby, fusese deja ocupat.

În acel moment, simțeam cum sângele îmi fierbea în vene. Nu-mi venea să cred că un om în toată firea mă putea

privi în ochi după ce își încălcase cuvântul. Mă concentrasem atât de mult pe depășirea obiectivului, încât nu mă gândisem deloc la ce aș fi făcut dacă lucrurile nu ar fi mers bine.

Cine primise postul? Exact, ați ghicit: Edwin. De ce? Edwin lucra la Bally de 6 ani; eu eram la ei de numai 9 luni. Nu au contat realizările mele – faptul că, în clasamentul național, îl depășisem pe Edwin. Nu a contat faptul că, potrivit datelor obiective, eu meritam postul.

Ca să fiu cinstit față de Robby, el nu era lipsit de etică. Din moment ce trebuia să respecte ordinele primite de la conducerea companiei, acționa ca un politician. Din multe puncte de vedere, a fost o binecuvântare să descopăr de la o vârstă fragedă că în corporații există planuri ascunse și că rareori angajații sunt promovați doar pe baza meritelor. Robby și-a dat seama că eram furios și mi-a spus să ies un pic și să mă calmez. Am ieșit în parcare și am încercat să gândesc. Mi-am imaginat felul în care acele evenimente aveau să îmi hotărască restul vieții. Am derulat filmul în minte și pur și simplu nu am putut accepta finalul la care s-ar fi ajuns dacă aș fi acceptat decizia lui Robby. La vremea respectivă, nu am înțeles acest lucru, însă îmi plănuiam deja următoarele mutări. Singura problemă era că reacționam la mutarea altcuiva în loc să fac o mutare decisă de mine. M-am întors în biroul lui și l-am întrebat dacă hotărârea era definitivă. Mi-a răspuns că da.

În acel moment, l-am privit în ochi și i-am spus că îmi dau demisia. Inițial, a crezut că glumeam, însă eu eram convins de decizia mea. Ce rost are să lucrezi într-o companie care nu îți oferă o direcție clară cu privire la ceea ce trebuie să faci pentru a fi promovat? De ce să am parte de o astfel

de suferință? Acela a fost momentul în care mi-am dat seama că nu îmi mai puteam lăsa destinul în mâinile altcuiva nici măcar pentru o zi din viață.

În acea etapă din cariera mea, nu gândeam ca un învingător. Dată fiind incapacitatea mea de a gândi cu mai mult de una sau cu două mutări în avans, eram încă un amator. Și, de aceea, înlămnisem de frică. În timp ce mă întorceam acasă cu mașina, mă simțeam ca și cum luasem cea mai proastă decizie din viața mea. Colegii au început să mă sune și să mă întrebe ce naiba fusese în capul meu. Nici familiei mele nu-i venea să creadă.

Până m-am dus la culcare în seara aceea, emoțiile se atenuaseră în mare parte, iar eu am început să mă întreb ce aveam să fac în continuare. Mai târziu în cursul carierei mele, am învățat cum să procesez probleme care survin brusc. Din fericire, în noaptea aceea am reușit să mă calmez suficient cât să mă pot gândi la următoarele mele mutări. Acum, când mă gândesc la acea noapte, îmi dau seama că a fost unul dintre momentele definitorii din viața mea.

A trebuit să privesc înlăuntru și să îmi dau seama cine voiam să fiu – și unde voiam să ajung. Lista pe care am făcut-o arăta astfel:

1. Vreau ca numele de Bet-David să ajungă să însemne ceva, să însemne atât de mult, încât părinții mei să fie mândri că au luat hotărârea de a părăsi Iranul.
2. Vreau să lucrez cu oameni care își respectă promisiunile. Acest criteriu se aplică mai ales liderilor cu care voi lucra și care îmi vor influența traiectoria profesională.

3. Vreau o formulă clară, care să-mi spună cum pot ajunge în vârf doar pe baza rezultatelor mele. Nu pot să sufăr „surprizele” sau cei care schimbă regulile jocului.
4. Vreau să construiesc o echipă care să se dedice aceleiași viziuni și să văd cât de departe putem ajunge împreună. Această echipă îi include și pe tovarășii de nădejde, în care să simt că pot avea 100% încredere.
5. Vreau să câștig suficient de mulți bani încât să nu mai pot fi controlat de politicile și interesele ascunse ale altor oameni.
6. Vreau să fac rost de toate cărțile de strategie care există, pentru a vedea jocul dintr-o perspectivă mai largă și pentru a învăța cum să minimizez bullying-ul din corporații.

Odată ce am clarificat cine voiam să fiu, mi-am putut vedea următoarele mutări. Primul pas era să găsesc un job în vânzări, cu un salariu bazat pe merite și cu așteptări clare. Douăzeci de ani mai târziu, îți pot spune că dobândești claritate luând hotărâri care sunt aliniate convingerilor și valorilor tale fundamentale.

Folosește-te de hateri și de sceptici ca să te impulsionezi

Ți-am relatat această poveste despre felul în care mi-a fost refuzată promovarea, fiindcă vreau să te folosești de durerea ta. Momentele în care te simți neputincios, furios sau trist, sunt cele care te ajută să îți identifici cea mai profundă

motivație. Nu subestima forța cu care te poate motiva rușinea. Atunci când, la vârsta de 17 ani, Elon Musk a părăsit Africa de Sud și a ajuns în Canada, tatăl lui nu a avut decât dispreț pentru fiul cel mare. Într-un articol publicat în noiembrie 2017 în revista *Rolling Stone*, Neil Strauss citează felul în care Musk a descris despărțirea de tatăl său: „Mi-a spus, pe un ton destul de arțagos, că mă voi întoarce în trei luni, că nu voi reuși niciodată, că nu voi realiza niciodată nimic. Mă făcea tot timpul idiot. Și, apropo, ăsta e doar vârful aisbergului.”

Barbara Corcoran, un mogul al domeniului imobiliar, pe care s-ar putea să o fi văzut în *Shark Tank*^{*}, provine dintr-o familie cu zece copii și a crescut într-un oraș muncitoresc din New Jersey. În 1973, avea 23 de ani și lucra ca ospătăriță într-un restaurant. Acolo a întâlnit un bărbat care i-a împrumutat 1.000 de dolari ca să înființeze o companie imobiliară. S-au îndrăgostit și se părea că aveau să trăiască fericiți până la adânci bătrâneți. Dacă acest scenariu ar fi fost respectat, cred că Barbara ar fi construit o afacere destul de bună în domeniul imobiliar. Însă, în 1978, bărbatul a părăsit-o și s-a căsătorit cu asistenta ei. Și, ca să pună sare pe rană, i-a spus Barbarei: „Nu vei reuși niciodată fără mine.”

Într-un interviu din noiembrie 2016, publicat în revista *Inc.*, Corcoran povestește că și-a transformat furia în cea mai bună prietenă. „În clipa în care un bărbat îmi vorbea de sus, mă transformam în cea mai bună versiune a mea”, a spus ea. „Intenționam să obțin tot ce-mi doream de la persoana aceea, indiferent ce s-ar fi întâmplat... Nu aveam să-i permit să mă desconsider. Nu aveam de gând

^{*} Un *reality show* pe teme de business. (n. red.)

să tolerez asta. Îmi spuneam încet, mie însămi: «F@#& you!»”.

Genul acesta de respingere, genul acesta de rușine poate fi o sursă a naibii de importantă de motivație. Vreau să îți amintești de profesorii, de antrenorii, de șefii, de părinții sau de rudele care te-au denigrat de-a lungul anilor. Asta nu înseamnă că trebuie să porți cu tine negativitatea lor. Însă o poți folosi pe post de „combustibil”, ca să te lansezi. Barbara Corcoran a folosit respingerea, transformând-o în hotărâre. Mulțumită acestui lucru, a construit cea mai de succes firmă de imobiliare din New York și a vândut-o cu 66 de milioane de dolari. Apoi, a scris un bestseller și a devenit vedetă TV în *Shark Tank*.

Întrucât acum este investitor în antreprenori, Corcoran caută efectiv oameni care sunt motivați de durere. Ea consideră că ai un avantaj dacă ai crescut într-o familie săracă. „O copilărie grea? Da! Mi se pare o poliță bună de asigurare”, spune ea. „Un tată abuziv? Fabulos! Nu ai avut un tată? Și mai bine! Nu toți antreprenorii mei de succes au avut o copilărie nefericită, însă tuturor le-a spus cineva că nu aveau să reușească, iar ei au rămas cu capsă pusă până în ziua de azi.”

Nu îți tratez suferința cu lejeritate. Crede-mă, în copilărie am avut parte de atâta rușine, încât îmi ajunge pentru toată viața. M-a durut atunci și mă doare și acum. Denigrările, insultele și abuzurile pot fi ori scuze, ori combustibil. Un combustibil al naibii de puternic.

Regretatul tată al lui Michael Jordan spunea: „Dacă vreți să scoateți ce e mai bun din Michael Jordan, spuneți-i că nu poate să facă ceva.” Ghici despre ce a vorbit Michael Jordan cel mai mult, la cinci ani după ce s-a retras din NBA,

În discursul pe care l-a ținut atunci când a fost primit în Hall of Fame. A vorbit despre toți haterii și scepticii din viața lui. Încă nu reușise să-i uite pe cei care îl denigraseră. Atunci când Jordan nu a fost acceptat în echipa liceului, cel care i-a luat locul a fost Leroy Smith Jr. Și, ca să îți arăt în ce măsură a folosit Jordan durerea ca pe un combustibil, a mers până într-acolo încât l-a invitat pe Leroy la ceremonie. Jordan a spus: „Când el a fost acceptat în echipă, iar eu am fost respins, nu am vrut să-i demonstrez doar lui Leroy Smith, nu am vrut să-mi demonstrez doar mie însumi, ci am vrut să-i demonstrez ceva antrenorului care l-a ales pe Leroy în locul meu. Am vrut să mă asigur că antrenorul a înțeles acest lucru: «Omule, ai făcut o greșală»”.

Musk, Corcoran și Jordan au folosit cu toții durerea pe post de combustibil. Și tu poți proceda la fel. Gândește-te la cele mai dificile momente din trecutul tău, când ai spus: „Asta n-o să se mai întâmple niciodată!” Amintirea acelor experiențe va fi combustibilul tău.



Încă mi se pare că am atât de mulți hateri în viața mea, încât ar putea umple Madison Square Garden. La 26 de ani, am fost invitat de liceul pe care îl absolvisem, Glendale High School, să țin un discurs. M-am întâlnit din întâmplare cu Dotty, o consilieră școlară, care m-a întrebat: „De ce ai venit aici, Patrick? Ca să-l vezi pe speakerul motivațional?”. Apoi mi-a spus că îi compătimise mereu pe părinții mei. Iată-mă, la 26 de ani, invitat la fostul meu liceu pentru a-mi spune povestea de succes, iar Dotty mă copleșea cu mila ei, amintindu-mi că, în urmă cu 10 ani, îi compătimise pe