

LBRIS

We know
books

STEVEN BARTLETT

JURNALUL UNUI CEO

**33 DE LEGI ALE SUCCESULUI
ÎN VIAȚĂ ȘI ÎN BUSINESS**

CUPRINS

<i>INTRODUCERE: Cine sunt eu să scriu această carte?</i>	11
<i>PILONUL I. Sinele</i>	17
<i>LEGEA 1. Umple-ți cele cinci găleți în ordinea corectă</i>	19
<i>LEGEA 2. Pentru a stăpâni un lucru, trebuie să îți crezi obligația de a-l preda altora</i>	28
<i>LEGEA 3. Trebuie să nu fii niciodată în dezacord</i>	36
<i>LEGEA 4. Nu poți alege ceea ce crezi</i>	42
<i>LEGEA 5. Trebuie să fii flexibil în legătură cu comportamentele bizare</i>	56
<i>LEGEA 6. Întrebă, nu spune – efectul întrebare/comportament</i>	68
<i>LEGEA 7. Nu-ți compromite niciodată povestea personală</i>	76
<i>LEGEA 8. Nu combate niciodată un obicei prost</i>	89
<i>LEGEA 9. Acordă întotdeauna prioritate temeliei vieții tale</i>	100

PILONUL II. Povestea	107
LEGEA 10. Absurditatea inutilă te va defini mai mult decât aspectele practice utile	109
LEGEA 11. Evită cu orice preț tapetul	118
LEGEA 12. Trebuie să enervezi oamenii	135
LEGEA 13. Începe printr-o stratagemă psihologică	140
LEGEA 14. Fricțiunea poate crea valoare	154
LEGEA 15. Rama contează mai mult decât fotografia	160
LEGEA 16. Folosește „efectul bucle aurii” în avantajul tău	168
LEGEA 17. Lasă-i să încerce și vor cumpăra	175
LEGEA 18. Luptă-te pentru primele cinci secunde	183
 PILONUL III. Filozofia	193
LEGEA 19. Trebuie să transpiri pentru lucrurile mărunte	195
LEGEA 20. O mică abatere în prezent generează o mare abatere mai târziu	212
LEGEA 21. Trebuie să eșuezi mai mult decât concurența	218

LEGEA 22. Trebuie să devii genul de persoană care concepe un plan A	238
LEGEA 23. Nu fi struț	247
LEGEA 24. Trebuie să faci din presiune privilegiul tău	258
LEGEA 25. Puterea manifestării negative	269
LEGEA 26. Abilitățile tale sunt lipsite DE VALOARE, DAR CONTEXTUL TĂU ESTE VALOROS	283
LEGEA 27. Ecuația disciplinei: moarte, timp și disciplină!	294

PILONUL IV. Echipa	309
LEGEA 28. Întreabă cine, nu cum	311
LEGEA 29. Creează o mentalitate de sectă	317
LEGEA 30. Cele trei ștachete pentru construirea unor echipe extraordinare	329
LEGEA 31. Exploatează puterea progresului	340
LEGEA 32. Trebuie să fii un lider inconsecvent	353
LEGEA 33. Învățarea nu se sfârșește niciodată	363
REFERINȚE	364
MULȚUMIRI	365
DESPRE AUTOR	367

LEGEA 1

UMPLE-ȚI CELE CINCI GĂLEȚI ÎN
ORDINEA CORECTĂ

Această lege explică cele cinci găleți care îți definesc potențialul uman, cum să le umpli și, mai ales, în ce ordine trebuie să le umpli.

Prietenul meu David se afla în grădina din fața casei sale, savurându-și cafeaua de dimineață, când a văzut alergând spre el un bărbat transpirat, care avea un aer confuz și găfâia, îmbrăcat într-o ținută de sport ponosită.

Bărbatul s-a oprit din alergare și l-a salutat pe prietenul meu David, încercând să își recapete suflul. A spus o glumă neinteligibilă, a părut să râdă frenetic la ea, apoi a început să balmăjească ceva despre nava spațială pe care o construia, despre microcipurile pe care urma să le introducă în creierul maimuțelor și despre roboții casnici cu inteligență artificială pe care urma să îi construiască.

Câteva clipe mai târziu, omul care făcea jogging și-a luat rămas-bun de la David și și-a văzut de drum cu pas greoi.

Bărbatul acela transpirat era Elon Musk. Miliardarul fondator al Tesla, SpaceX, Neuralink, OpenAI, Paypal, Zip2 și The Boring Company.

Înainte de a-ți divulga identitatea bărbatului transpirat care făcea jogging, poate că ai presupus, pe bună

dreptate, că era vorba despre o persoană scăpată de la spitalul local de psihiatrie sau că suferea de vreo criză psihotică. Dar, odată ce i-ai aflat numele, toate acele ambiții extraordinare menționate mai sus au devenit brusc credibile.

Ele sunt atât de credibile, încât, atunci când Elon povestește lumii despre ambițiile sale, oamenii îi dau orbește miliarde de dolari din moștenirea copiilor lor pentru a-l susține, renunță la locurile lor de muncă și se transferă pentru a lucra pentru el, și îi comandă produse înainte ca el să le fi creat.

Acest lucru se datorează faptului că Elon și-a umplut cele cinci găleți – de fapt, toți oamenii pe care i-am întâlnit și care posedă puterea de a construi lucruri cu adevărat extraordinare au cinci găleți pline ochi.

Suma acestor cinci găleți reprezintă suma potențialului tău profesional. Gradul de umplere al acestor găleți va determina cât de mari, de credibile și de realizabile sunt visurile tale pentru tine și pentru cei care te ascultă.

Cei care realizează lucruri mărețe au petrecut ani, adesea decenii, umplând aceste cinci găleți. O persoană suficient de norocoasă să aibă cinci găleți pline are tot potențialul necesar pentru a schimba lumea.

Atunci când îți cauți un loc de muncă, când alegi următoarea carte pe care vrei să o citești sau când decizi ce vis să urmezi, trebuie să fii conștient de cât de pline sunt gălețile tale.

★ CELE CINCI GĂLEȚI

1. *Ceea ce știi (cunoștințele tale)*
2. *Ceea ce poți face (abilitățile tale)*
3. *Pe cine cunoști (rețeaua ta)*

4. *Ceea ce ai (resursele tale)*

5. *Ce crede lumea despre tine (reputația ta)*



La începutul carierei mele, pe când eram fondatorul în vârstă de 18 ani al unui start-up, eram bântuit de o întrebare de ordin moral pe care nu reușeam să mi-o scot din minte: oare concentrarea timpului și a energiei mele asupra construirii unei companii (care, în cele din urmă, mă va ajuta să mă îmbogățesc) este un scop mai nobil decât acela de a mă întoarce în locul în care m-am născut, în Africa, și de a-mi investi timpul și energia pentru a salva măcar o singură viață?

Această întrebare m-a măcinat ani la rând, până când o întâlnire întâmplătoare în New York mi-a oferit perspectiva clară de care aveam mare nevoie. Am participat la un eveniment găzduit de Radhanath Swami, un guru, călugăr și lider spiritual de renume mondial, la un eveniment pe care îl organiza în New York. În timp ce încercam să mă strecur printr-o mare de adepți fascinați și exaltați ai lui Swami, care devorau fiecare cuvânt al acestuia într-o liniște perfectă și plină de apreciere, gurul a întrebat dacă cineva din mulțime are vreo întrebare pentru el.

Am ridicat mâna. Gurul mi-a făcut semn să pun întrebarea. Atunci am spus:

LEADERS

We know
to do it

Oare construirea unei afaceri și îmbogățirea mea sunt un scop mai nobil decât acela de a mă întoarce în Africa pentru a încerca să salvez vieți?

Gurul s-a holbat la mine ca și cum ar fi putut vedea în adâncul sufletului meu și, după o pauză îndelungată, fără să clipească, a spus:

— Nu poți să torni nimic din niște găleți goale.

La aproape un deceniu de la acel moment, mi-a devenit mai clar ca niciodată ce încerca să spună gurul. Îmi spunea să mă concentrez asupra umplerii propriilor mele găleți, pentru că cineva cu gălețile pline poate schimba lumea în mod pozitiv după bunul său plac.

După ce am construit mai multe companii mari, am lucrat cu cele mai mari organizații din lume, am devenit multimilionar, am gestionat mii de oameni, am citit sute de cărți și am petrecut 700 de ore intervievând cei mai de succes oameni din lume, gălețile mele sunt suficient de pline. Datorită acestui fapt, acum dețin **cunoștințele, abilitățile, rețeaua, resursele și reputația** necesare pentru a ajuta milioane de oameni din întreaga lume, iar asta este exact ceea ce intenționez să fac tot restul vieții mele, prin intermediul activității mele filantropice, al donațiilor pe care le fac, al organizațiilor pe care le creez, al companiilor media pe care le construiesc și al școlii pe care încerc să o lansez.

Aceste cinci găleți sunt interconectate – umplerea uneia ajută la umplerea alteia – și, în general, ele se umplu în ordine de la stânga la dreapta.



De obicei, ne începem viața profesională dobândind cunoștințe (la școală, universitate etc.), iar atunci când aplicăm aceste **cunoștințe**, le numim **competențe**. Atunci când ai cunoștințe și competențe, devii valoros din punct de vedere profesional pentru ceilalți, iar **rețeaua** ta se dezvoltă. În consecință, atunci când ai cunoștințe, competențe și o rețea, accesul tău la **resurse** se extinde, iar odată ce ai cunoștințe, competențe, o rețea valoroasă și resurse, ajungi că îți câștigi, fără îndoială, o **reputație**.

Ținând cont de aceste cinci găleți și de relația lor de interconectare, este clar că o investiție în prima găleată (cunoștințe) este cea mai profitabilă investiție pe care o poți face. Pentru că, atunci când aceste cunoștințe sunt folosite (aptitudini), ele ajung în mod inevitabil să umple celelalte găleți în cascadă.

Dacă înțelegi cu adevărat acest lucru, vei înțelege că un loc de muncă unde câștigi ceva mai mulți bani (resurse), dar care îți oferă mult mai puține cunoștințe și mai puține competențe, este de fapt un loc de muncă în care ești răsplătit mai prost.

Forța care ne perturbă capacitatea de a acționa în baza acestei logici este, de obicei, egoul. Egoul nostru are capacitatea incredibilă de a ne convinge să sărim peste primele două găleți – convingându-ne să acceptăm un loc de muncă doar pentru a câștiga mai mulți bani (găleata 4) sau pentru a obține un titlu, un statut sau o reputație (găleata 5), fără a avea cunoștințele (găleata 1) sau competențele (găleata 2) necesare pentru a reuși în acel rol.

Atunci când cedăm acestei tentații, ne construim cariera pe o fundație instabilă. Aceste decizii pe termen scurt – incapacitatea de a-ți amâna satisfacția, de a avea răbdare și de a investi în primele două găleți – te vor prinde din urmă.

În 2017, un angajat de-al meu foarte talentat, în vârstă de douăzeci și unu de ani, pe nume Richard, a intrat în biroul meu și mi-a spus că are să-mi dea niște vești. Mi-a spus că i se oferise un post de director executiv al unei noi companii de marketing în cealaltă parte a lumii și că dorea să plece de la compania mea – unde prosperase – pentru a accepta acel post. Mi-a spus că funcția respectivă îi aducea o creștere salarială enormă (aproape dublă față de cât îl plăteam noi), un pachet de acțiuni și șansa de a locui în New York – departe de satul anost în care crescuse și, aparent, cu un pas mai departe de Manchester, Anglia, unde lucra pentru compania mea.

Ca să fiu sincer, nu l-am crezut. Nu puteam să înțeleg cum o companie legitimă ar putea oferi unui angajat debutant, fără experiență în management, un rol atât de important.

Cu toate acestea, i-am acceptat argumentele și i-am spus că îl vom sprijini în tranziția sa de la compania noastră.

S-a dovedit că mă înșelam – Richard spunea adevărul. Oferta de angajare era reală și, o lună mai târziu, el a devenit CEO al companiei respective, s-a mutat la New York și și-a început noua viață ca manager de rang înalt în Big Apple, conducând o echipă de peste 20 de persoane, într-un start-up specializat în marketing, aflat în plină dezvoltare.

Din nefericire, povestea nu se termină aici; așa cum viața avea să ne învețe atât pe mine, cât și pe Richard, dacă vrei să obții rezultate durabile, pe termen lung, nu poți sări peste primele două găleți – cea cu cunoștințe și cea cu competențe. Orice încercare de a face acest lucru este echivalentă cu construirea unei case pe nisip.

În decurs de 18 luni, compania căreia i se alăturase Richard, cândva promițătoare, s-a prăbușit, și-a pierdut angajații cei mai importanți, a rămas fără lichidități și a fost învăluită în controverse legate de practicile de management. După închiderea companiei, Richard a rămas șomer, departe de casă și în căutarea unui post nou, de nivel inferior, în același sector în care fusese angajat la noi.

Atunci când decizi ce cale urmezi în viață, ce loc de muncă accepți sau în ce îți investești timpul liber, amintește-ți că cunoștințele, atunci când sunt folosite (competențe), reprezintă putere. Dă prioritate umplerii primelor două găleți și fundația ta va avea sustenabilitatea pe termen lung de care ai nevoie pentru a reuși, indiferent de modul în care plăcile tectonice ale vieții se vor zgudui sub tine.

Eu definesc cutremurul profesional ca fiind un eveniment imprevizibil în carieră, care are un impact negativ asupra ta. Acesta poate fi orice: o inovație tehnologică ce perturbă întreaga industrie în care lucrezi, faptul că ești concediat de angajatorul tău sau, dacă ești fondator, faptul că firma ta se prăbușește.

Există doar două găleți pe care un astfel de cutremur profesional nu le poate goli niciodată – îți poate lua rețeaua, îți poate lua resursele, îți poate afecta chiar și reputația, dar nu-ți poate lua niciodată cunoștințele și nu te poate face niciodată să-ți pierzi competențele sau abilitățile.

Aceste prime două găleți reprezintă longevitatea ta, temelia ta și cel mai clar predictor al viitorului tău.

★ **LEGEA: UMPLI-ȚI CELE CINCI GĂLEȚI ÎN
ORDINEA CORECTĂ**

Cunoștințele puse în practică sunt competențe și, cu cât îți poți extinde și pune în practică mai mult cunoștințele, cu atât vei crea mai multă valoare în lume. Această valoare va fi răsplătită printr-o rețea în continuă creștere, resurse abundente și o reputație solidă. Asigură-te că îți umpli gălețile în ordinea corectă.

*Cei care strâng aur sunt
bogați pentru o clipă.*

*Cei care strâng
cunoștințe și competențe
sunt bogați o viață
întreagă.*

*Adevărata prosperitate
este reprezentată de
ceea ce știi și ceea ce
poți face.*

LEGEA 2

PENTRU A STĂPÂNI UN LUCRU, TREBUIE SĂ ÎȚI CREEZI OBLIGAȚIA DE A-L PEDA ALTORA

Această lege explică tehnica simplă pe care cei mai renumiți intelectuali, autori și filozofi din lume o folosesc pentru a deveni maeștri în meseria lor și modul în care o poți folosi pentru a dobândi orice competență, pentru a stăpâni orice subiect și pentru a-ți construi un public.

✱ POVEȘTEA

Mi se părea că întreaga populație a planetei Pământ se strânsese să mă privească cum mă topesc pe scenă în acea seară, dar, în realitate, era vorba doar de o mână de colegi de liceu, de părinții lor și de câțiva profesori.

Aveam paisprezece ani și fusesem însărcinat să spun câteva cuvinte de încheiere în seara decernării premiilor pentru examenele școlii mele. Când am urcat pe scenă, în sală s-a așternut tăcerea.

Am stat acolo, încremenit, îngrozit și mut, timp de un minut care a părut unul dintre cele mai lungi minute pe care le-a îndurat cineva vreodată, privind bucata de hârtie pe care o țineam în mâinile mele transpirate și

tremurânde, simțind că sunt pe punctul de a face pipi în pantaloni din cauza a ceea ce oamenii numesc „trac”.

Scenariul pe care plănuisem să-l prezint îmi tremura în mâini atât de tare, încât nu puteam desluși cuvintele. În cele din urmă, am rostit câteva remarci improvizate, banale, și am fugit de pe scenă, ieșind pe ușă ca și cum aș fi fost urmărit de un pluton de execuție.

La zece ani de la acea zi traumatizantă, am ajuns să vorbesc pe scenă 50 de săptămâni pe an, în fiecare colț al lumii – sunt cap de afiș alături de Barack Obama în fața a zeci de mii de oameni în São Paulo, vorbesc în arene pline până la refuz în Barcelona, fac turnee în Marea Britanie și țin discursuri la festivaluri din Kiev, Texas și Milano.

✱ EXPLICAȚIA

Am trecut de la a fi o catastrofă de orator public la a mă întâlni cu unii dintre cei mai buni oratori, și există o lege simplă pe care o consider responsabilă pentru această transformare.

Această lege nu este responsabilă doar pentru calmul, performanța și modul meu de a mă prezenta pe scenă (abilitățile mele), ci este și motivul pentru care am ceva interesant de împărtășit atunci când sunt pe scenă (cunoștințele mele):

Mi-am creat singur obligația de a-i învăța ceva pe cei care mă ascultă.

Regretatul lider spiritual Yogi Bhajan a spus odată: „Dacă vrei să înveți ceva, citește despre acel lucru. Dacă vrei să înțelegi ceva, scrie despre acel lucru. Dacă vrei să stăpânești ceva, învață-i pe alții despre acel lucru.”

La douăzeci și unu de ani, mi-am promis că în fiecare seară, la ora 19.00, voi scrie un tweet sau voi realiza un videoclip care să prezinte o singură idee, iar apoi îl voi posta online la ora 20.00.

Dintre toate lucrurile pe care le-am făcut în viața mea pentru a-mi îmbunătăți cunoștințele și abilitățile – pentru a-mi umple primele două găleți –, acesta este lucrul care a adus cea mai mare schimbare. Nu exagerez dacă spun că a schimbat complet traiectoria vieții mele și, în consecință, este sfatul cel mai important pe care îl dau oricui dorește să devină un gânditor, vorbitor, scriitor sau creator de conținut mai bun.

Factorul-cheie aici este că am făcut din învățare, apoi din scris/înregistrare și partajare online, o sarcină zilnică, nu doar un interes.

★ PIELA ÎN SARAMURĂ

La scurt timp după ce mi-am impus această sarcină, am primit feedback sub formă de comentarii din partea publicului meu și de analize pe platformele sociale; acest lucru m-a ajutat să mă perfecționez și, la rândul meu, am creat o comunitate de oameni care mă urmăreau doar pentru ideea aceea zilnică. Totul a început cu câteva zeci de persoane și, aproape zece ani mai târziu, această comunitate a ajuns la aproape 10 milioane de urmăritori pe toate canalele.

De la prima idee pe care am împărtășit-o, am încheiat un „contract social” cu publicul meu – în esență, o obligație socială față de persoanele care mă urmăreau în mod special pentru acea idee zilnică – care m-a motivat să continui să postez și m-a făcut să înțeleg că, dacă mă opream, aveam ceva de pierdut – atenția lor și reputația mea.

A avea ceva de pierdut este, în esență, ceea ce reprezintă o obligație, iar a avea ceva de pierdut este foarte bine creionat de expresia „a-și pune pielea în saramură”.

Ideea de „piele în saramură” este un instrument psihologic important pe care trebuie să îl valorifici dacă vrei să îți accelerezi procesul de învățare în orice domeniu al vieții tale. Faptul de a-ți „pune pielea în saramură” crește miza învățării tale, creând stimulente psihologice mai profunde pentru a adopta un anumit comportament. „Pielea” poate reprezenta orice, de la bani până la un angajament public personal.

Dorești să afli mai multe despre o anumită companie? Cumpără câteva acțiuni ale acesteia. Dorești să afli mai multe despre Web 3.0? Cumpără un NFT. Dacă dorești să fii consecvent în sala de sport, fă-ți un grup de WhatsApp cu prietenii tăi în care să vă împărtășiți ședințele de antrenament în fiecare zi. În aceste trei exemple, este în joc fie moneda reală, fie moneda socială.

Ideea „pielii în saramură” funcționează deoarece, așa cum s-a demonstrat în cadrul mai multor studii făcute la nivel mondial, comportamentul uman este influențat mai puternic de motivația de a evita pierderile decât de aceea de a obține câștiguri – este ceea ce oamenii de știință numesc „aversiunea față de pierdere”.

Gândește-te la ce ai avea de pierdut.

★ TEHNICA FEYNMAN REVIZUITĂ

Așadar, **dacă dorești să stăpânești bine ceva, fă acel lucru în public și fă-l în mod consecvent.** Publicarea ideilor tale te obligă să înveți mai des și să te exprimi mai clar. Publicarea unui videoclip te obligă să îți îmbunătățești abilitățile de comunicare orală și să dai glas gândurilor tale. Împărtășirea ideilor tale pe scenă te învață cum să menții atenția unui public și să spui

povești captivante. În orice domeniu al vieții tale, dacă acționezi în public și îți creezi o sarcină care te obligă să o faci în mod consecvent, vei ajunge la măiestrie.

În cazul meu, unul dintre cele mai valoroase elemente ale acestei obligații a fost faptul că am fost nevoit să reduc orice idee pe care doream să o împărtășesc la esența ei în cel mult 140 de caractere, astfel încât să se încadreze în limitele unui tweet.

A fi capabil să simplifici o idee și să o împărtășești cu succes altora este atât calea spre înțelegerea ei, cât și dovada că o înțelegi. Una dintre modalitățile prin care ne ascundem lipsa de înțelegere a oricărei idei este folosirea mai multor cuvinte, a unor cuvinte mai pretențioase și mai puțin relevante decât ar fi nevoie.

Această provocare de a simplifica o idee până la esența ei este adesea denumită tehnica Feynman, după numele renumitului savant american Richard Feynman. Feynman a câștigat Premiul Nobel în 1965 pentru munca sa revoluționară în domeniul electrodinamicii cuantice. Avea darul de a explica cele mai complexe și deconcertante idei într-un limbaj simplu, pe care chiar și un copil îl putea înțelege.

„Nu am putut să o reduc la nivelul unui student în anul întâi. Asta înseamnă că nu o înțelegem cu adevărat.”

Richard Feynman

Tehnica Feynman este un model mental puternic al dezvoltării personale. Ea te obligă să elimini

complexitatea inutilă, să reduci un concept la esența sa cea mai pură și să dobândești o înțelegere bogată și profundă a oricărei discipline pe care încerci să o stăpânești.

Tehnica Feynman urmează câțiva pași-cheie, pe care i-am simplificat și actualizat pe baza propriei mele experiențe de învățare:

PASUL 1: ÎNVAȚĂ

Mai întâi trebuie să identifici subiectul pe care dorești să-l înțelegi, să îl cercetezi temeinic și să îl pătrunzi din toate direcțiile.

PASUL 2: EXPLICĂ UNUI COPIL

În al doilea rând, ar trebui să scrii ideea respectivă ca și cum ai explica-o unui copil; folosește cuvinte mai puține, mai simple și concepte ușor de înțeles.

PASUL 3: ÎMPĂRTĂȘEȘTE

Transmite ideea ta și altora; postează-o online, postează-o pe blogul tău, împărtășește-o pe o scenă sau chiar când iei masa cu cineva. Alege orice mediu în care vei primi un feedback clar.

PASUL 4: REVIZUIEȘTE

Analizează feedbackul; au înțeles oamenii conceptul din explicația ta? Ți-l pot explica și ei după ce le-ai explicat tu lor? Dacă nu, reia etapa 1; dacă au înțeles, mergi mai departe.



Dacă studiem istoria, acesta este singurul lucru pe care îl au în comun toți marii oratori, autori de renume și intelectuali de marcă pe care i-am întâlnit sau intervievat vreodată.