

John C. Maxwell

CÂȘTIGĂ *cu* OAMENII

PRINCIPIILE FUNDAMENTALE

în relațiile cu cei din jur



EDITURA AMALTEA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MAXWELL, JOHN C.

**Câștigă cu oamenii : principiile fundamentale în
relațiile cu cei din jur / John C. Maxwell ;**

trad.: Andreea Marin. - București : Amaltea, 2007

ISBN 978-973-7780-88-1

I. Marin, Adreea (trad.)

159.923.2

316.77

WINNING WITH PEOPLE

DISCOVER THE PEOPLE PRINCIPLES THAT

WORK FOR YOU EVERY TIME

JOHN C. MAXWELL

Copyright © 2004 by John C. Maxwell

All rights reserved.

CÂȘTIGĂ CU OAMENII

PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ÎN RELAȚIILE

CU CEI DIN JUR

JOHN C. MAXWELL

ISBN 978-973-7780-88-1

© 2007 – EDITURA AMALTEA

CUPRINS

Introducere ----- 15

**ÎNTREBAREA REFERITOARE LA GRADUL DE
PREGĂTIRE: SUNTEM PREGĂTIȚI PENTRU RELAȚII?** 23

Principiul Lentilei: Ceea ce suntem influențează
modul în care îi vedem pe ceilalți-----26

Principiul Oglinzii: Principala persoană pe care
trebuie să o examinăm suntem noi înșine -----40

Principiul Durerii: Oamenii care suferă rănesc
la rândul lor alți oameni și sunt răniți
cu ușurință de aceștia -----52

Principiul Ciocanului: Nu folosi niciodată
ciocanul pentru a omorî o muscă de pe capul cuiva -----64

Principiul Liftului: În relațiile noastre cu ceilalți,
îi putem atâta coborî, cât și ridica -----76

ÎNTREBAREA REFERITOARE LA STABILIREA UNEI
LEGĂTURI: SUNTEM DISPUȘI SĂ NE CONCENTRĂM
PE RELAȚIA CU CEILALȚI? 90

Principiul Imaginii de Ansamblu: Întreaga
populație de pe acest pământ – cu o singură
excepție minoră – este compusă din ceilalți ----- 92

Principiul Schimbului de Locuri: Înainte de
a-i pune pe ceilalți la locul lor, trebuie să ne
punem noi în locul lor ----- 104

Principiul Învățării: Există posibilitatea de a
învăța ceva de la fiecare persoană pe care o
întâlnim ----- 116

Principiul Carismei: Oamenii sunt interesați
de persoana care arată interes față de ei ----- 129

Principiul Numărul 10: Dacă vei avea o părere
foarte bună despre o persoană, îi vei scoate la
iveală calitățile ----- 140

Principiul Confruntării: Trebuie să îți pese
de oameni înainte de a-i confrunta ----- 152

ÎNTREBAREA REFERITOARE LA ÎNCREDERE:
PUTEM CONSTRUI ÎNCREDERE RECIPROCĂ? 166

Principiul Structurii de Bază: Încrederea stă
la baza oricărei relații ----- 168

Principiul Situației: Nu lăsa niciodată ca
situația să cântărească mai greu decât relația ----- 181

Principiul Bob: Când Bob are o problemă cu
toată lumea, de obicei Bob este problema ----- 192

Principiul Abordabilității: Dacă ne vom simți
bine cu noi înșine și alții se vor simți bine în
compania noastră ----- 204

Principiul Tranșului: Când te pregătești de luptă, sapă un tranșeu destul de adânc pentru a-ți adăposti prietenul ----- 215

ÎNTREBAREA REFERITOARE LA INVESTIȚIE:
SUNTEM DISPUȘI SĂ INVESTIM ÎN CEIALȚI? 228

Principiul Grădinaritului: Toate relațiile trebuie cultivate ----- 231

Principiul 101%: Găsește procentul asupra căruia să fim de acord și îi vom acorda efortul nostru 100% ----- 245

Principiul Răbdării: Călătoria împreună cu ceilalți durează mai mult decât călătoria de unul singur ----- 257

Principiul Sărbătoririi: Adevăratul test al unei relații nu este numai loialitatea noastră când prietenii au necazuri, ci și cât de încântați suntem de succesul lor ----- 269

Principiul Căii Etice: Când îi tratăm pe ceilalți mai bine decât ne tratează ei, ne perfecționăm ----- 281

ÎNTREBAREA REFERITOARE LA SINERGIE:
PUTEM CREA O RELAȚIE DE PE URMA CĂREIA SĂ BENEFICIEZE AMBELE PĂRȚI? 294

Principiul Bumerangului: Ajutându-i pe ceilalți, ne ajutam pe noi înșine ----- 297

Principiul Prieteniei: În caz de egalitate, oamenii lucrează cu persoane pe care le plac; în caz de inegalitate, se întâmplă același lucru ----- 309

Principiul Parteneriatului: Colaborarea crește șansele de a câștiga împreună ----- 321

Principiul Satisfacției: Când ești implicat într-o
relație minunată, bucuria de a fi împreună este
suficientă ----- 334

*Trecerea în revistă a Principiilor fundamentale
în relațiile cu cei din jur ----- 344*

Note----- 347

INTRODUCERE

De ce anume este nevoie pentru a putea câștiga cu oamenii? Este oare nevoie ca individul să se nască având o personalitate sociabilă sau un puternic simț al intuiției pentru a avea succes din punctul de vedere al relațiilor interumane? Când vine vorba despre abilitățile de inter-relaționare, oamenii au unele, dar nu le au pe altele și ar trebui să le acceptăm pur și simplu pe cele primite de la Dumnezeu? Poate cineva care este priceput la construirea relațiilor interumane să devină și mai bun?

Cei mai mulți dintre noi ne dăm seama într-o clipă dacă ne aflăm sau nu în prezența unei adevărate „persoane sociabile“. Persoanele care dețin excelente abilități de relaționare cu ceilalți comunică cu noi mult mai ușor, ne ajută să ne simțim bine în pielea noastră și ne ridică spre un nivel superior.

Există unele persoane care sunt atât de iscusite în lucrul cu oamenii, încât ar merita să apară pe Hall of Fame, dedicat relațiilor interumane. Oameni precum Dale Carnegie, John Wooden, Ronald Reagan și Norman Vincent Peale îmi vin cu ușurință în minte. În același timp, există oameni ale căror abilități de relaționare i-ar face buni candidați pentru o Galerie a *Rușinii*, dedicată, de asemenea, relațiilor interumane.

Leona Helmsley, Henry Ford (Senior), Frank Lorenzo și Dennis Rodman sunt câțiva dintre cei care au o asemenea reputație.

Dar pentru a găsi exemple de inter-relaționare extremă nu este nevoie să citești ziarul sau să studiezi istoria. Te întâlnești cu ele zi de zi, la tot pasul: pe stradă, la biserică, (poate chiar acasă la tine) și, cu siguranță, la locul tău de muncă. Privește următoarele declarații ale unor oameni ce aplică pentru o slujbă, declarații care dezvăluie carențele de relaționare cu ceilalți:

- Cel mai bine pentru firma angajatoare este să lucrez singur.
- Compania m-a făcut țap ispășitor, așa cum s-a mai întâmplat și cu alte companii.
- Notă: Vă rog să nu interpretați cele paisprezece slujbe pe care le-am avut până acum ca fiind nestatornice. Eu nu mi-am dat niciodată demisia.
- Recomandări: Nici una. Am lăsat în urma mea o cale ce nu duce nicăieri.

Îți dai seama că unii dintre acești candidați lucrează în același loc *cu tine*?

UNII CUNOSC SECRETUL

Ce preț ai pune pe abilitatea de a lucra cu oamenii? Dacă vei întreba directorii de succes ai marilor corporații care este caracteristica de bază a unui lider de succes, aceștia îți vor spune că este abilitatea de a lucra cu oamenii. Vorbește cu întreprinzătorii pentru a afla care este lucrul ce desparte succesul de eșec, iar aceștia îți vor da același răspuns. Vorbește cu oamenii de vânzări de top și ei îți vor spune că este mult mai important să cunoști oamenii decât

simplică recunoaștere a produsului. Întreabă profesorii și comercianții, responsabilul de magazin și micul afacerist, pastorul și părinții, iar aceștia îți vor răspunde la unison că diferența dintre cei care excelează și cei care nu fac acest lucru este dată de abilitatea de a lucra cu oamenii. Abilitatea de a relaționa cu ceilalți este neprețuită. Nu contează ce îți dorești să faci. Dacă poți câștiga cu ceilalți, ai reușit!

Mulți oameni cad în capcana de a considera relațiile ca fiind ceva ce se păstrează în mod natural. Iar acest lucru nu este benefic deoarece tocmai abilitatea noastră de a construi și menține o relație sănătoasă este factorul determinant al modului în care ne vom descurca în fiecare arie a vieții noastre. Abilitatea de a relaționa cu ceilalți este determinantă pentru potențialul nostru succes. Robert W. Woodruff, omul ale cărui abilități de lider au transformat Compania Coca-Cola dintr-un producător regional de băuturi non-alcoolice într-o organizație globală și o mare putere financiară, a înțeles importanța factorului uman. Expertul în inter-relaționare umană, Zig Ziglar, îl citează pe fostul director general al Coca-Cola în cartea sa, *Top Performance*. Zig povestește că Woodruff obișnuia să rostească un mic pamflet creat de el, în care spunea:

Viața se aseamănă destul de mult cu o slujbă în vânzări. A avea succes sau a eșua depinde în mare parte de abilitatea noastră de a motiva oamenii cu care interacționăm să ne „cumpere“, dar depinde și de ce le putem oferi.

În această slujbă, *succesul și eșecul sunt în mod esențial o problemă de inter-relaționare*. Aici este vorba despre tipul de reacție pe care o au față de noi membrii familiei, clienții noștri, angajații, angajatorii, colegii de serviciu și asociații. *Dacă această reacție este favorabilă, avem toate șansele să cunoaștem succesul. Dacă reacția este nefavorabilă suntem condamnați.*

Păcatul de moarte pe care îl săvârșim în relațiile noastre cu ceilalți este acela că îi considerăm pe oameni ca pe ceva de la sine înțeles. Nu depunem un efort activ și continuu pentru a face și a spune lucruri care să îi determine să ne placă, să creadă în noi și să le creeze dorința de a lucra cu noi pentru atingerea propriilor scopuri.

Vedem tot timpul *indivizi și organizații ce își ating doar într-o mică proporție potențialul de a avea succes sau care eșuează în totalitate și asta pentru simplul fapt că neglijează elementul uman, atât în viața de zi cu zi, cât și în afaceri.*

Ei consideră oamenii și acțiunile lor ca fiind ceva de la sine înțeles. Și totuși, tocmai acești oameni și reacțiile lor le determină viitorul.¹

TOTUL PORNEȘTE DE LA OAMENI

Toate succesele din viață vin din inițierea unor relații cu persoanele potrivite și apoi din întărirea lor, apelând la abilitatea noastră de a relaționa cu ceilalți. În același mod, sursa eșecurilor poate fi căutată în oameni. Influența este uneori evidentă. A deveni prizonierul unui partener de viață abuziv, al unui partener necinstit sau al unui membru al familiei dependent de tine te va afecta foarte mult pe viitor. În alte momente, situația este mai puțin dramatică, precum atunci când îndepărtăm de noi un coleg de serviciu cu care interacționăm zilnic, când eșuăm în a construi o relație pozitivă cu un client important sau când ratăm oportunități cheie de a încuraja un copil nesigur pe el. Concluzia este aceasta: *de cele mai multe ori, oamenii pot să găsească sursa succeselor și eșecurilor proprii în relațiile din viața lor.*

Gândindu-mă la propriile eșecuri îmi dau seama că pe cele mai multe dintre ele le pot pune în legătură directă cu anumite persoane din viața mea. S-a întâmplat ca o dată să

aleg persoana nepotrivită în materie de consultanță financiară și să intru cu ea într-o afacere cu petrol. M-a costat 10.000 de dolari, sumă pe care, eu și soția mea, Margaret, am recuperat-o cu greu. Altă dată am început o afacere și am rugat un prieten să se ocupe de ea, fiind sigur că se va descurca. Dar am greșit gândind astfel, iar după doar câțiva ani afacerea era pe minus cu 150.000 de dolari.

Nu încerc să par o victimă și să dau vina pe ceilalți. Ceea ce vreau să spun de fapt este că interacțiunea mea cu ceilalți este o parte importantă a procesului. În mod similar, nu îmi pot asuma succesele. Nici unul dintre ele nu a fost rezultatul efortului unei singure părți. Interacțiunea mea cu ceilalți m-a ajutat să ating succesul. Pentru fiecare realizare a mea mă uit în urmă și găsesc acea relație care a făcut-o posibilă. Fără ajutorul unor oameni precum Elmer Towns, Peter Wagner și Jack Hayford, cariera mea nu ar fi ajuns niciodată atât de departe. Fără ajutorul unui număr mare de oameni din cadrul grupului editorial Thomas Nelson, dar și din cadrul companiei mele, grupul Injoy, cartea mea, *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, nu ar fi devenit niciodată atât de cunoscută. Iar cele mai multe câștiguri financiare de care am avut parte pot fi puse pe seama ajutorului și sfaturilor fratelui meu, Larry Maxwell, și ale prietenului meu, Tom Phillippe.

Inter-relaționarea este importantă din punct de vedere profesional, însă este și mai critică din punct de vedere personal. Viața mea spirituală poate fi trasată dacă ne uităm la relația cu tatăl meu, Melvin Maxwell. Faptul că mă simt un om împlinit în fiecare zi se datorează relației cu soția mea, Margaret; ea mă ajută să mă bucur de succesele noastre. Inclusiv faptul de a fi în viață se datorează relațiilor mele cu ceilalți. Dacă nu l-aș fi întâlnit pe cardiologul John Bright Cage, nu aș scrie aceste rânduri în aceste momente. Infarctul pe care l-am suferit în luna decembrie a anului 1998 probabil că m-ar fi omorât.

MAI MULT DECÂT BOMBOANA DE PE TORT

Ai fost pus vreodată în situația de a colabora cu o persoană dificilă, gândindu-te: *Este talentată, dar tare greu lucrezi cu ea sau Este genială, dar nu pare să reușească să se înțeleagă cu nimeni*. Oamenii de genul acesta nu își ating niciodată potențialul maxim deoarece ei realizează doar o mică parte din ceea ce ar putea face dacă ar ști cum să câștige împreună cu oamenii. Ei nu înțeleg că în viață, relațiile sănătoase sunt mult mai mult decât bomboana de pe tort. Ele *sunt* chiar tortul – esența de care avem nevoie pentru a avea o viață împlinită și bogată în succese.

Dar ce au de făcut oamenii care nu au abilități de relaționare extraordinare? Trebuie să recunosc că stabilirea unor relații cu oamenii este pentru mine un lucru natural. Sunt o persoană sociabilă. Dar am și muncit din greu pentru a-mi îmbunătăți abilitățile de relaționare. Am învățat o mulțime de lucruri despre mine și despre ceilalți într-o jumătate de secol. Și am tradus acele idei în *douăzeci și cinci de Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur*, principii ce pot fi însușite de *oricine*. Pot fi învățate și de persoana cea mai introvertită, care astfel va deveni mai sociabilă. Iar cineva care are darul de a comunica bine cu

oamenii poate deveni un maestru în arta de a construi relații durabile.

Relațiile sănătoase sunt mult mai mult decât bomboana de pe tort. Ele *sunt* chiar tortul.

Afirm aceste lucruri deoarece aceste *Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur* funcționează de fiecare dată. Ele sunt aplicabile

fie că ești tânăr sau bătrân, ai un temperament sangvinic sau melancolic, ești bărbat sau femeie, lucrezi sau ești la pensie. Eu le folosesc de zeci de ani, timp în care și-au dovedit

aplicabilitatea de-a lungul călătoriilor mele într-o mulțime de țări de pe șase continente. Urmând aceste principii mi-am îmbunătățit șansa de a avea succes în relațiile mele cu ceilalți și am construit relații puternice și sănătoase ce mi-au adus atât succes profesional, cât și satisfacție personală.

Pe măsură ce vei citi și vei interioriza aceste *Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur*, vei descoperi că unele dintre ele sunt de bun simț. Altele te pot surprinde. Iar pe unele e posibil să le consideri a fi un pic prea optimiste. Cert este că îți pot spune din propria mea experiență că ele funcționează cu adevărat. Nu vei deveni expert în relaționare cunoscând un singur Principiu fundamental în relațiile cu cei din jur. Dar ținând cont de toate aceste principii îți vei îmbunătăți viața. (Și poți să te bazezi pe faptul că nu vei fi niciodată nominalizat pentru Galeria *Rușinii*, dedicată relațiilor interumane!)

Nu trebuie să înțelegi însă că vei experimenta o relație de succes cu fiecare persoană pe care o vei cunoaște. Tu nu poți controla reacția celuilalt vis-à-vis de tine. Tot ceea ce poți face este să fii aca persoană pe care ceilalți doresc să o cunoască și cu care pot să construiască o relație.

În viață, abilitățile pe care le ai și oamenii pe care îi alegi îți vor aduce succesul sau te vor ruina. În această carte am împărțit Principiile fundamentale în relațiile cu cei din jur în funcție de cinci întrebări esențiale pe care trebuie să ni le adresăm nouă înșine dacă vrem să câștigăm împreună cu ceilalți.

- 1. Gradul de pregătire:** Suntem pregătiți pentru relații?
- 2. Stabilirea unei legături:** Suntem dispuși să ne concentrăm pe relația cu ceilalți?
- 3. Încredere:** Putem construi încredere reciprocă?

4. Investiție: Suntem dispuși să investim în ceilalți?

5. Sinergie: Putem crea o relație de pe urma căreia să beneficieze ambele părți?

Interiorizează și practică aceste Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur și vei reuși să oferi un răspuns pozitiv la fiecare dintre aceste întrebări. În felul acesta vei cunoaște succesul din punct de vedere relațional. Vei reuși să construiești relații sănătoase, adevărate, care te vor împlini sufletește. De asemenea, vei avea șansa de a deveni și tu o persoană care îi ajută pe ceilalți să atingă succesul. Ce poate fi mai bine de atât?

ÎNTREBAREA REFERITOARE LA GRADUL DE PREGĂTIRE: SUNTEM PREGĂTIȚI PENTRU RELAȚII?

„La ora actuală, persoana cea mai câștigată din lume este aceea care știe cum să relaționeze. Relațiile umane reprezintă cel mai important domeniu din acest moment.“

– STANLEY C. ALLYN

Primii douăzeci și șase de ani ai carierei mele am fost pastor. Nu cunosc o altă profesie mai solicitantă sau mai intensă atunci când vine vorba de lucrul cu oamenii. Persoanele care se află în slujba preoției trebuie să îndrume, să instruiască, să pregătească, să consilieze și să sprijine oamenii de orice vârstă, din leagăn până la ultima călătorie. Noi suntem alături de ei în cele mai multe momente fericite din viața lor, precum ziua căsătoriei sau botezul unui copil. Și suntem solicitați în momentele cele mai dificile, ca de exemplu atunci când încearcă să își salveze

căsnicia de la un divorț dureros, când sunt puși în fața morții tragice a copilului lor sau când caută răspunsuri în fața unui morți iminente.

De-a lungul timpului, am învățat să recunosc imediat oamenii care se zbat din punct de vedere relațional. Ei pot avea orice vârstă, sex sau naționalitate. S-a întâmplat odată să consiliesc o persoană necăsătorită ce nu reușea să aibă o relație care să funcționeze, care se plângea că este singură și că își dorește foarte mult să se căsătorească. Este trist faptul că în loc să se concentreze pe căsătorie, unii oameni ar trebui să se ocupe de cât de pregătiți sunt din punct de vedere emoțional – abilitatea de bază necesară dacă vrei să construiești o relație sănătoasă.

Să fim sinceri, nu toată lumea deține abilități de a iniția, a construi și a menține relații bune și sănătoase. Mulți oameni au crescut în familii cu probleme și nu au avut niciodată un model al relației bune. Unii oameni sunt atât de concentrați pe ei înșiși și pe propriile nevoi încât nici nu îi văd pe ceilalți. Alții au fost răniți atât de puternic în trecut încât nu reușesc să vadă lumea decât prin filtrul propriei dureri. Și datorită imenselor „pete oarbe“, din punct de vedere relațional, nu reușesc să se cunoască pe ei înșiși și nici nu știu cum să relaționeze cu ceilalți într-un mod sănătos.

Pentru a construi relații extraordinare este nevoie de oameni sănătoși din punct de vedere relațional. Totul începe de aici. Consider că există anumite componente de bază care îi fac pe oameni să fie pregătiți pentru inter-relaționare. Ei răspund la întrebarea legată de pregătire. Componentele de bază sunt conținute în următoarele cinci Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur:

Principiul Lentilei: Ceea ce suntem influențează modul în care îi vedem pe ceilalți.

Principiul Oglinzii: Principala persoană pe care trebuie să o examinăm suntem noi înșine.

Principiul Durerii: Oamenii care suferă rănesc la rândul lor alți oameni și sunt răniți cu ușurință de aceștia.

Principiul Ciocanului: Nu folosi niciodată ciocanul pentru a omorî o muscă de pe capul cuiva.

Principiul Liftului: În relațiile noastre cu ceilalți, îi putem atât coborî, cât și ridica.

Orice persoană căreia îi lipsesc aceste componente esențiale nu este pregătită pentru relații. Ca urmare, va avea în continuu probleme de relaționare cu ceilalți.

Dacă o persoană pe care o cunoști nu reușește sub nici o formă să construiască acel tip de relație către care toate ființele umane tind, motivul poate să aibă legătură cu faptul de a fi pregătit. Interiorizând aceste cinci Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur, te vei pregăti pentru crearea unei relații pozitive și sănătoase.

PRINCIPIUL LENTILEI

CEEA CE SUNTEM INFLUENȚEAZĂ
MODUL ÎN CARE ÎI VEDEM PE
CEILALȚI

*„Nu mi-aș dori să aparțin nici unei asociații care m-ar
accepta drept membrul său.“*

– GROUCHO MARX

ÎNTREBAREA PE CARE TREBUIE SĂ
MI-O ADRESEZ: CUM ÎI PERCEP
EU PE CEILALȚI?

Ti s-a întâmplat vreodată să ai o slujbă nouă, iar cineva cu experiență în cadrul organizației să îți indice o anumită persoană de care ar fi bine să te ferești? Mie mi s-a întâmplat de câteva ori bune. Pe când am preluat prima mea poziție de conducere, predecesorul meu mi-a spus să mă feresc de două persoane: Audrey și Claude. „Îți vor face multe probleme,” mi s-a spus. Astfel că m-am dus la serviciu așteptându-mă la probleme din partea lor.

Mai întâi am urmărit-o pe Audrey. Era o femeie puternică – și avea o personalitate puternică. (Doar cineva cu o personalitate asemănătoare ar fi putut să recunoască acest lucru!) Spre marea mea surpriză, a lucra împreună cu ea s-a dovedit a fi o experiență minunată. Era încredincioasă în ea, competentă și își rezolva sarcinile la timp. Am avut o relație de serviciu bună și chiar ne-a devenit prietenă de familie. Iar Claude s-a dovedit a fi un bătrân fermier care iubea biserica. Este adevărat însă că era persoana cu cea mai mare putere de influență din organizație. (Și acum, când au trecut peste 35 de ani, are aceeași influență.) Dar lucrul acesta nu mi-a rănit sentimentele. Iar la urma urmelor, de ce m-aș fi așteptat ca un bărbat cu vârsta de două ori cât a mea, care era în acea biserică de o viață, să mă urmeze doar pentru simplul motiv că ocup o poziție și am o funcție de conducere? Mi-am stabilit drept scop să relaționez bine cu Claude și am reușit.

Când am acceptat o funcție la o a doua biserică, iarăși am fost avertizat de predecesorul meu: „Ai grijă cu Jim. Te va contrazice în orice privință.“ Astfel că în prima mea săptămână acolo l-am cunoscut pe Jim. Am purtat o conversație dificilă, dar Jim mi-a spus că îl iubește pe Dumnezeu, iubește biserica și că e alături de mine. S-a dovedit a fi omul meu de bază de-a lungul anilor cât am fost acolo. Și a „luptat“, într-adevăr – drept suporterul meu cel mai puternic. Nici nu puteam să îmi doresc un membru al echipei mai bun.

După ce am acceptat o slujbă în cea de-a treia biserică, liderul care m-a precedat s-a oferit să mă avertizeze cu privire la persoanele care ar putea să îmi creeze probleme. Așa cum se întâmplase și cu ceilalți doi predecesori, dorința lui era să mă ajute. De data aceasta am respins respectuos oferta. Mă aflu în domeniul leadership-ului de destulă vreme pentru a înțelege că oamenii lui problemă nu coincid cu ai mei – și viceversa. Era posibil să nu pot interacționa cu oamenii lui de bază, în schimb cei care nu prezentau interes pentru el să devină jucători cheie pentru mine. De ce? Pentru că ceea ce suntem influențează modul în care îi vedem pe ceilalți.

TU EȘTI PROPRIA-ȚI LENTILĂ

Un exemplu clasic al impactului pe care îl are perspectiva provine din timpul colegiului. Mi s-a cerut să fiu cavalier de onoare la nunta prietenului meu, Ralph Beadle. Am stat cu el în noaptea dinaintea ceremoniei, iar dimineața, Ralph a vrut să meargă la vânat de veverițe. (Bănuiesc că a împușca animăluțe este nerelevant, dacă de asta e nevoie pentru a calma nervii cuiva.) Ralph mi-a împrumutat una dintre armele sale și am plecat în pădure. Ne-am plimbat pentru o vreme, dar nu am reușit să vedem nici o veveriță.