

CUPRINS

Partea I PARADIGME și PRINCIPII

| | |
|---|----|
| Dinăuntru – în afară | 3 |
| Șapte deprinderi – o vedere de ansamblu | 34 |

Partea a II-a REUȘITA PERSONALĂ

| | |
|---|-----|
| Deprinderea 1: Fii proactiv | 53 |
| Principiile viziunii personale | 54 |
| Deprinderea 2: Începe cu gândul la final | 81 |
| Principiile conducerii personale | 82 |
| Deprinderea 3: Pune prioritățile pe primul loc | 131 |
| Principiile managementului personal | 132 |

Partea a III-a REUȘITA PERSONALĂ

| | |
|---|-----|
| Paradigme ale interdependenței | 171 |
| Deprinderea 4: Gândește câștig/ câștig | 190 |
| Principiile conducerii interpersonale | 191 |
| Deprinderea 5: Încearcă mai întâi să înțelegi și apoi să fii înțeles | 222 |
| Principiile unei comunicări empatice | 223 |

| | |
|--|-----|
| Deprinderea 6: Acționează în sinergie | 247 |
| Principiile cooperării creative | 248 |

Partea a IV-a REÎNNOIREA

| | |
|---|-----|
| Deprinderea 7: Ascute ferăstrăul | 272 |
| Principiile unei autoreînnoiri echilibrate | 272 |
| Iarși dinăuntru – în afară | 291 |
| ANEXA A: Posibile percepții decurgând din centre de interes diferite | 303 |
| ANEXA B: O zi de serviciu în spiritul Cadranului II | 311 |
| Postfață | 321 |

Colegilor mei,
catalizați și
catalizatori

Partea I

PARADIGME ȘI PRINCIPII

Dinăuntru – în afară

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

DAVID STARR JORDAN

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

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

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

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

◆ *Am urmat nu mai știu câte cursuri de eficiență managerială. Aștept multe de la angajații mei și fac toate eforturile de a mă purta prietenește, de a-i trata cum se cuvine. Dar nu simt nicio urmă de devotament din partea lor. Am impresia că, dacă aș lipsi o zi, și-ar petrece timpul trâncănind. De*

ce nu reușesc să le înșpir o atitudine independentă și responsabilă? – sau să gădesc alți angajați care să îndeplinească aceste condiții?

◆ *Fiul meu adolescent este rebel și se droghează. Indiferent ce aș face, nu mă ascultă. Ce pot să fac?*

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

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

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

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

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

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

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

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

mişcările – legănându-și bâta de baseball aproape înainte ca mingea să fie lovită – provoca râsul tuturor pe terenul de sport.

Sandra și cu mine ardeam de dorința de a-l ajuta. Simțeam că dacă „succesul“ e important în orice domeniu al vieții, importanța lui devenea covârșitoare în rolul nostru de părinți. În consecință, ne străduiam din răspuțeri să găsim atitudinea și comportamentul cele mai adecvate situației, în același timp încercând să-l strunim și pe el. Pentru a-l sprijini moral, am recurs la metoda gândirii pozitive, de pildă la baseball: „Haide, băiatule! Ai să reușești! Știi bine că ești în stare! Nu-ți lua ochii de la minge, apucă bâta mai de sus și n-o balansa până ce mingea nu-i foarte aproape de tine.“ Și dacă se fâstăcea, îl lăudam apăsător: „Foarte bine, băiete, ține-o tot așa!“

Dacă ceilalți îl luau în râs, îi certam. „Lăsați-l în pace. Nu vă luați de el. E doar un biet începător!“ Iar fiul nostru se pornea pe plâns, insistă că nu e bun de nimic și că nu-i plăcea baseball-ul nici în ruptul capului.

Am încercat într-un fel, am încercat într-altul, dar nimic nu părea să-l ajute. Eram necăjiți la culme, văzând cum pe zi ce trece își pierde încrederea în sine. Am continuat să-l încurajăm, să fim mereu alături de el, însă, după repetate eșecuri am abandonat partida și am încercat să abordăm situația din alt unghi de vedere.

În perioada aceea mă ocupam, pe linie profesională, cu pregătirea cadrelor de conducere ale diverșilor clienți din țară. În această calitate elaborăm programe bilunare pe tema comunicării și percepției, destinate participanților Programului Administrativ de Dezvoltare a IBM-ului.

Ceea ce m-a interesat în mod deosebit în cursul cercetărilor și pregătirii acestor prezentări a fost modalitatea de formare a percepțiilor, felul în care ele ne condiționează optica și felul în care optica noastră ne condiționează comportamentul. Pornind de la aceste cercetări, am ajuns la studiul unei teorii a expectativei și a prognozelor de tipul „efectului Pygmalion“, bazate pe autorealizare, și mi-am dat seama cât de adânc sunt întipărite percepțiile noastre, până în straturile cele mai profunde ale ființei. De aici era ușor de tras concluzia că trebuie neapărat privite *lentilele* prin care vedem lumea, și nu numai lumea pe care o vedem – și că aceste lentile ne modelează interpretarea despre lume.

Discutând cu Sandra despre conceptele pe care le predam la IBM și despre cazul nostru, ne-am dat seama că încercările de a ne ajuta fiul nu erau în concordanță cu felul în care îl *vedeam* noi. Examinându-ne onest și în profunzime sentimentele, ne-a fost clar că îl percepeam ca pe o ființă total inaptă, întrucâtva arierată. Oricât ne-am străduit să adoptăm anumite atitudini și comportamente ce ni se păreau potrivite,

eforturile ne-au rămas zadarnice, deoarece, în ciuda conduitei și asigurărilor noastre, ceea ce îi comunicasem de fapt era: „Ești un incapabil. Trebuie să fii protejat.“

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

ETICA PERSONALITĂȚII ȘI A CARACTERULUI

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

Parcurgând două sute de ani de scrieri despre succes, am detectat în această literatură un model de-a dreptul surprinzător. Poate din cauza stresului la care suntem supuși, ale cărui efecte le-am putut constata la oamenii cu care lucrasem de-a lungul anilor, am resimțit în mod acut caracterul superficial al literaturii succesului – în majoritatea ei – din ultimii 50 ani. Era plină de conștiința imaginii sociale, de tehnici și soluții de moment – tot atâtea pansamente sociale și aspirină – destinate problemelor acute și părănd, uneori, să ofere ameliorări temporare, care lăsau însă neatins aspectele cronice, subiacente, ce supurau și ieșeau din timp în timp la iveală.

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

Ce învățătură se desprindea din analiza Eticii Caracterului? Că un mod de viață eficient presupune adoptarea anumitor principii de bază și că oamenii nu pot avea succese reale și mulțumiri de durată decât asimilând și introiectând aceste principii, modelându-și astfel caracterul inițial.

La scurt timp după Primul Război Mondial, perspectiva asupra succesului s-a deplasat de la Etica Caracterului la ceea ce am putea numi

Etica Personalității. Succesul a devenit mai mult o funcție a personalității, a imaginii publice, a unor atitudini și comportamente anume, a unor tactici și strategii care facilitau procesele interacțiunii umane. Această Etică a Personalității opera, în esență, pe două căi: tehnici de relaționare umană individuală și colectivă, pe de o parte, și adoptarea unei atitudini mentale pozitive, pe de alta. O filosofie care se exprima prin maxime mai mult sau mai puțin inspirate și valabile, precum: „Atitudinea vă determină altitudinea“, „Zăbind te împrietenești mai curând decât rânjind“ sau „Ce crede omul și gândește se-mplinește.“

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

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

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

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

reformăm, am încercat să stăm deoparte – să ne distanțăm de el – și să-i cercetăm identitatea, individualitatea de ființă separată, și valoarea.

Ne-am concentrat cu maximă atenție, am meditat cu credință, ne-am rugat intens și, încetul cu încetul, am început să întrezărim *unicitatea* fiului nostru. Am *văzut* că rolul nostru firesc era să fim afirmativi, să ne bucurăm de el, și să-l apreciem. În consecință, am lucrat conștiincios asupra motivațiilor noastre, ne-am cultivat propriile resurse de securitate psihică, pentru ca simțul valorii noastre personale să nu mai depindă de comportamentul „acceptabil“ al copiilor noștri.

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

Dar cum această protecție fusese hrana lui, s-a simțit adânc frustrat; ni s-a plâns, dar nu i-am oferit niciun fel de compensare. „Nu-i nevoie să te protejăm“, suna mesajul non-verbal. „Ești normal perfect.“

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

Sandra și cu mine suntem încredințați că realizările sale, cu „împresionant“ ecou social, rezultau mai curând din sentimentele ce le avea față de sine, decât dintr-un răspuns dat recunoașterii sociale. A fost pentru Sandra și mine o experiență minunată, foarte instructivă pentru comportamentul nostru față de alți copii și pentru celelalte roluri asumate de noi. Am conștientizat, la un nivel extrem de personal, deosebirea vitală dintre Etica Personalității și Cea a Caracterului în raport cu

succesul. Convingere minunată exprimată de Psalmist: „Cercetează-ți inima cu sârg, căci dintr-însa țâșnesc izvoarele vieții.“

EXCELENȚĂ PRIMARĂ ȘI SECUNDARĂ

Convergența experienței cu fiul meu, a studiilor despre percepție și a lecturii literaturii despre succes, a generat o trăire de genul „Aha!“ – unul din acele momente de revelație, când, dintr-odată, se produce un decliv și toate lucrurile se așază la locul lor. Brusc mi s-au deschis ochii asupra puternicului impact al Eticii Personalității și am înțeles deodată, limpede, subtilele discrepanțe, adesea neidentificate conștient, dintre ceea ce știam că este adevărat – lucruri învățate în copilărie și lucruri legate de un profund și intim simț al valorii – și filosofiele rețetelor de ocazie care prevalau în jurul meu. Am înțeles în profunzime de ce, lucrând ani în șir cu tot felul de oameni, constatasem că ce le predam, știind că este eficient, coincidea rareori cu vocile ce se bucurau de popularitate.

Nu vreau să sugerez că elementele Eticii Personalității – dezvoltarea personalității, perfecționarea comunicării, cultivarea strategiilor de influențare și cele ale gândirii pozitive – n-ar fi benefice, dacă nu chiar esențiale, uneori, pentru obținerea succesului. Ele sunt însă trăsături secundare, nu primare. E foarte probabil ca, utilizându-ne capacitatea umană de a clădi pe temeliile generațiilor anterioare, să ne fi concentrat exclusiv – din inadvertență – pe propriile noastre creații, neglijând fundația care le susține; sau, culegând vreme îndelungată ceea ce-am semănat, să fi uitat cu toții că semănatul este și rămâne o necesitate.

Dacă încerc să folosesc tactici și strategii de influențare umană cu scopul de a obține de la oameni să acționeze conform intențiilor mele, să-și organizeze mai bine activitățile, să fie mai motivați, să le fiu agreabil, și ei să se placă reciproc – în vreme ce caracterul meu este vicios, marcat de duplicitate și nesinceritate, atunci, pe termen lung, nu pot avea succes. Duplicitatea mea va naște suspiciuni, și orice aș face, orice aș întreprinde, chiar folosind așa-zisele tehnici de „bune relații umane“, va fi perceput ca o manipulare. Oricât de convingătoare, nici retorica, nici chiar bunele intenții nu aduc roadele scontate; dacă nu există încredere, sau e prea șovăitoare, nu se pot pune temeliile unei reușite de durată. Numai bunătatea și loialitatea autentice dau viață unei metode.

A te axa pe tehnici echivalează cu tocitul și învățatul de mântuială la școală. Te poți strecura uneori, poate chiar luând note bune, însă prețul de zi cu zi rămâne neplătit. Nu ajungi niciodată să fii stăpân pe materii, nici să-ți cultivi mintea.

V-ați gândit vreodată ce ridicolă ar fi aplicarea acestei metode la o fermă – să uiți să semeni primăvara, să te joci o vară întreagă și apoi, la vremea secerișului, să încerci să îngrași porcul...? Ferma e un sistem natural. Prețul trebuie plătit, și procesul urmărit pas cu pas. Întotdeauna culegi ce ai semănat; nu există o cale mai scurtă.

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

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

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

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

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

PUTEREA UNEI PARADIGME

Cele 7 DEPRINDERI ale Persoanelor Eficace cuprind multe dintre principiile fundamentale ale eficacității umane. Aceste deprinderi sunt de bază; sunt primare. Reprezintă introiecția unor principii corecte pe care se întemeiază satisfacțiile de durată și succesul.

Dar mai înainte de a înțelege pe deplin aceste 7 DEPRINDERI, trebuie să înțelegem propriile noastre „paradigme“, și cum să operăm o „schimbare de paradigmă“.

Atât Etica Caracterului, cât și Etica Personalității sunt exemple de paradigme sociale. Termenul *paradigmă* provine din limba greacă. La origine era un termen științific, iar azi denotă un model, o teorie, o modalitate de percepere, o supoziție sau un cadru de referință. În sensul cel mai general, este felul în care „vedem“ lumea – nu în sens strict vizual, ci în termeni de percepere, înțelegere, interpretare.

În scopul ce ni l-am propus, modul cel mai simplu de a înțelege ce sunt paradigmele este de a le privi ca pe niște hărți. Știm cu toții că „harta nu este teritoriul“. Harta este doar explicația anumitor aspecte ale teritoriului. Aceasta este și paradigma: o teorie, o explicație, un model a ceva.

Să presupunem că vreți să ajungeți într-un anumit loc din centrul orașului Chicago. O hartă urbană a străzilor v-ar fi de mare folos pentru aceasta. Să zicem însă că vi s-a dat o hartă greșită. Dintr-o eroare tipografică, harta intitulată „Chicago“ era de fapt o hartă a orașului Detroit. Vă puteți imagina frustrarea și încercările zadarnice de a găsi adresa căutată?

Ați putea, de pildă, să vă modificați *comportamentul*: un surplus de sânguință, o dublare a vitezei. Dar eforturile n-ar avea alt efect decât de a vă aduce mai rapid într-un loc greșit.

Ați putea să vă schimbați *atitudinea mentală* – să gândiți mai pozitiv, de exemplu. Dar tot n-ați ajunge la destinație, cu singura deosebire că s-ar putea să nu vă pese. Atitudinea ar fi atât de pozitivă, încât v-ați simți bine oriunde v-ați afla.

Fapt este că v-ați rătăcit. Problema de bază nu are nimic de-a face cu comportamentul sau cu atitudinea adoptate. E strict legată de harta pe care o aveți și care e greșită.

Dacă aveți harta cea bună a orașului Chicago, abia *atunci* sânguinta capătă un sens; iar când veți întâlni în drum obstacole frustrante, abia *atunci* atitudinea adoptată va avea un rol de jucat. Însă prima și cea mai importantă condiție este harta corectă.

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

Iar atitudinile și comportamentele noastre decurg din aceste supoziții. Felul în care vedem lucrurile, optica noastră, determină modul nostru de a gândi și modul nostru de a acționa.

Înainte de a continua, vă invit să faceți o experiență – intelectuală și emoțională. Uitați-vă câteva secunde la desenul de pe pagina următoare.

Acum priviți desenul de pe pagina 14 și descrieți cu atenție ceea ce vedeți.

Vedeți o femeie? Ce vârstă îi dați? Cum arată? Cu ce e îmbrăcată? Ce rol i-ați atribui?

Probabil că veți descrie femeia din cel de-al doilea desen ca pe o tânără de 25 ani – foarte atrăgătoare, elegantă, cu nasul mic și o prezență sfioasă. Dacă ați fi celibatar probabil că v-ar plăcea s-o invitați în oraș. Dacă ați lucra în domeniul modei, ați dori s-o angajați?

Dar ce s-ar întâmpla dacă v-aș spune că greșiți? Ce-ar fi dacă v-aș spune că desenul reprezintă o femeie bătrână, între 60-70 ani, mohorâtă, cu un nas uriaș și care, fără nicio îndoială, nu ar putea fi manechin. Mai curând o persoană pe care ați ajuta-o să traverseze strada.

Cine are dreptate? Priviți încă o dată desenul. Puteți distinge acum figura unei bătrâne? Dacă nu, perseverați. Puteți vedea nasul ei uriaș și coroiat? Șalul ei?

Dacă am sta de vorbă față în față, am putea comenta desenul. Mi-ați putea descrie ce vedeți, și v-aș spune ce văd eu. Am continua să





comunicăm, până când mi-ați arăta cu precizie ceea ce vedeți în acest desen, și eu v-aș arăta cu tot atâta precizie ce văd eu.

Deoarece nu putem face acest lucru, vă trimit la pagina 33, rugându-vă să studiați cu atenție desenul de acolo și apoi să priviți din nou desenul inițial. Acum puteți vedea femeia aceea bătrână? E foarte important s-o vedeți înainte de a continua lectura.

Am întâlnit acest exercițiu pentru întâia oară cu mulți ani în urmă la Harvard Business School. Instructorul o folosea pentru a demonstra, în mod precis și grăitor, cum două persoane care privesc un lucru identic pot avea păreri diferite, având totuși amândouă dreptate. Fenomenul nu e logic; e psihologic.

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

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

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

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

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

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

— Fermecătoare? E o hoască!

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

După un timp de discuție sterilă, un student s-a apropiat de ecran și a indicat o linie a desenului. „Aici e colierul femeii tinere“. Altul a

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

Fac deseori uz de această demonstrație în cursul consultațiilor mele, fie individuale, fie cu diverse organizații, deoarece permite o pătrundere mai aprofundată în eficacitatea personală și interpersonală. În primul rând ilustrează puterea condiționării, forța cu care ea afectează percepția și paradigmele noastre. Dacă 10 secunde pot avea un asemenea impact asupra modului nostru de a vedea, ce să mai spunem despre condiționările suferite timp de o viață? Influențele la care suntem expuși în viețile noastre – familia, școala, biserica, mediul profesional, prietenii, asociații, și paradigmele sociale curente, de pildă Etica Personalității – toate au avut un impact insesizabil, subconștient asupra noastră, au contribuit la formarea cadrului de referință, a paradigmelor, a „hărților“ noastre.

Mai demonstrează în mod explicit că aceste paradigme stau la baza atitudinilor și comportamentelor noastre, și le prefigurează. Nu suntem în stare să acționăm cu integritate în afara lor. Nu putem menține un echilibru dacă vorbim și acționăm altfel decât percepem. Dacă v-ați încadra în procentul de 90% care, condiționați fiind, văd în imaginea compozită o femeie tânără, firește că nu v-ar trece prin minte s-o treceți strada. Atât *atitudinea* voastră cât și *comportarea* față de ea trebuie să se conformeze felului în care ați perceput-o.

Fenomenul acesta ne atrage atenția asupra punctelor slabe, principala carență a Eticii Personalității. A încerca să modifici manifestarea exterioară a unor atitudini și comportamente nu-i de mare folos pe termen lung, dacă nu examinăm în prealabil paradigmele de bază în care își au originea acele atitudini și comportamente.

Această demonstrație din sfera percepției mai pune în evidență și puternica influență pe care paradigmele noastre o exercită asupra relațiilor cu ceilalți.

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