

STEPHEN R. COVEY

CELE **7** DEPRINDERI ALE
PERSONELOR
EFICACE

Lecții importante pentru schimbarea personală

ALL





STEPHEN R.
COVEY

CELE **7** DEPRINDERI ALE
PERSONELOR
EFICACE

Traducere din limba engleză de
Gina Argintescu-Amza





Cuprins

Partea I PARADIGME ȘI PRINCIPII

Dinăuntru – în afară.....	3
Cele șapte deprinderi: o privire de ansamblu.....	28

Partea a II-a VICTORIE PERSONALĂ

Deprinderea 1: Fii proactiv	45
Principiile viziunii personale.....	46
Deprinderea 2: Începe cu gândul la final	67
Principiile leadership-ului personal.....	68
Deprinderea 3: Pune prioritățile pe primul loc	108
Principiile managementului personal.....	109

Partea a III-a VICTORIE PUBLICĂ

Paradigme ale interdependenței.....	141
Deprinderea 4: Gândește câștig/câștig	156
Principiile leadership-ului interpersonal.....	157
Deprinderea 5: Încearcă mai întâi să înțelegi și apoi să fi înțeles	182
Principiile unei comunicări empatice.....	183
Deprinderea 6: Acționează în sinergie	203
Principiile cooperării creative.....	204

Partea a IV-a REÎNNOIREA

Deprinderea 7: Ascute fierăstrăul	225
Principiile unei autoreînnoiri echilibrate.....	226



larăși dinăuntru – în afară..... 242

Anexa A. Posibile percepții ce decurg din centre de interes diferite..... 251

Anexa B. O zi la serviciu în spiritul Cadranului II..... 259

Postfață. Întrebări care îmi sunt adresate frecvent..... 267

Merrill și Al Switzer, împreună cu mine, să avem în mod constant prilejul de a ne face cunoscute ideile într-o mare diversitate de medii:

— agentul meu literar, Jon Millan, asociatul meu „poște-tot”, Greg Link, și asistența lui, Stephanie Smith, precum și Rolan Beckham Wablin, pentru marketingul creativ și îndrăzneț pe care l-au realizat;

— redactorul meu de la Simon and Schuster, pentru competența profesională și felul în care a condus proiectul, lucrul său și excelența în utilizarea tehnologiei; și el și echipa sa pentru felul în care m-au ajutat să realizez acest proiect; și în special, pentru devotamentul și încrederea pe care mi-au acordat-o; și în special, pentru devotamentul și încrederea pe care mi-au acordat-o;

Marilyn Andrews, pentru loialitatea lor, loialitatea lor;

— excelența redactorilor mei, inclusiv Ken Gendron și echipa sa;

— mulțumiri pentru toate testările și feedback-urile pe care mi le-ați oferit în timpul acestui proces de scriere, care m-au ajutat să mă îmbunătățesc și să mă dezvolt în calitate de autor și de om de afaceri;

— Rebecca Merrill, pentru sprijinul său și pentru că a fost cea care m-a ajutat să realizez acest proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;

— depășirea limitelor și a ceea ce se credea posibil în ceea ce privește realizarea acestui proiect;



Dinăuntru – în afară

Partea I

PARADIGME ȘI PRINCIPII

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

Cred că nu mă înșel afirmând că unele probleme pe care un le-am întâlnit și sunt familiare.

• Am făcut o carieră strălucită și succesele profesionale se înmulțesc. Însă nu pregătesc niște mele intime și familiale. Nu-mi cunosc soția, mei copiii. Cred că nici pe mine nu mă cunosc, nici mi-mi dau seama ce are sau nu are importanță pentru mine. Știu și mă întreb: oare a meritat efortul?

• Urmez o nouă dietă – pentru a chieța oară în anul acesta. Știu că sunt supraponderal și țin cu tot dinadinsul să mă schimb. Citez 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 așa. Nu trec 2-3 săptămâni și cedez. E clar că nu sunt în stare să mă țin de ceea ce-mi propun.

• Am urmărit și mai știu câte cursuri de eficiență managerială. Aștept multe de la angajații mei și fac toate eforturile pentru a mă purta prietenos, pentru a-i trata cum se cuvine. Dar nu simt nici un fel de devotament din partea lor. Am impresia că, dacă as lipsi o zi, și-ar petrece timpul trântindu-se. De ce nu reușesc să le înșir o atitudine independentă și responsabilă? Sau să găsesc alți angajați, care să îndeplinească aceste condiții?

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

• Sunt oțetea și atâtea de făcut! Niciodată nu-mi ajunge timpul. Mă simt epuizat și hărțuit – și de zi, șapte zile pe săptămână. Am participat la nenumărate cursuri de management al timpului, am încercat o grămadă de sisteme de prioritizare, dar pot spune că nu mi-au ajutat într-o anumită măsură, dar tot nu mă simt în stare să realizez ceea ce-mi doresc, o viață mai bună, fertilă, implicată.



Dinăuntru – în afară

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

David Starr Jordan

În decursul a peste 25 de ani de lucru cu oameni de afaceri, universitari, cupluri căsătorite 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 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 pentru a mă purta prietenește, pentru 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 trănăcănind. De ce nu reușesc să le inspir 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 oprimat și hărțuit – zi de zi, șapte zile pe săptămână. Am participat la nenumărate seminarii de management al timpului, am încercat o grămadă de sisteme de planificare. Nu pot spune că nu m-au ajutat într-o anumită măsură, dar tot nu mă simt în stare să trăiesc 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 văitându-se la fiecare pas. E mai ușor să le fac eu pe toate. Oare de ce nu sunt copiii 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 turnură.*

• *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: ce gândesc, de fapt, ceilalți despre mine și despre ideile mele?*

• *Căsnicia mea nu mai e ce a fost. 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 odinioară nu 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 relațiile sociale, îi punea deseori pe cei apropiați în situații penibile. Mărunt, firav, incapabil să-și coordoneze mișcările – legănându-și băta de baseball aproape înainte ca mingea să fie aruncată –, 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 băta mai de sus și n-o balansa până ce mingea nu-i foarte aproape de tine.” Și dacă se fâstăcea, îl laudam 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, insista 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 a percepției, destinate participanților Programului Administrativ de Dezvoltare a IBM-ului.

Ceea ce m-a interesat în mod deosebit în cursul cercetărilor și al 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 așteptărilor 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 palpabilă – 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 înapoiată. 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 a 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 despre succes 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 tot ceea ce un popor liber și democratic considera a fi cheia succesului în viață.

Parcurgând două sute de ani de scrieri despre succes, am identificat în această literatură un șablon 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 conștiența imaginii sociale, de tehnici și soluții de moment – tot atâtea „pansamente“ sociale și „aspirină“ – destinate problemelor acute și părând, uneori, să ofere ameliorări temporare, care lăsau însă neatins aspectele cronice, subiacente, ce se agravau 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 definitorie 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 eficace presupune adoptarea anumitor principii de bază și că oamenii nu pot avea succese reale și mulțumiri de durată decât asimilând și însușindu-și 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 acționa, 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“, „Zâmbind îți faci mai mulți prieteni 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 manierele 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 etalon 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 puternică influența 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; puteam 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 în care îl percepeam 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 așteptărilor sociale. Am încetat să-l manipulăm – fie chiar delicat și în mod pozitiv – pentru a-l integra într-un tipar social acceptabil. Privindu-l acum ca pe o ființă normală structural 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 mesaj non-verbal. „Ești perfect normal.“

Au trecut săptămâni și luni, iar el 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 al elevilor, s-a calificat ca un bun sportiv și a început să vină acasă numai cu calificative maxime. A dezvoltat 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 un „impresionant“ ecou social, rezultau mai curând din sentimentele pe care le avea față de sine, decât dintr-un răspuns dat recunoașterii sociale. A fost pentru Sandra și pentru 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 declic 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 filosofiile 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 ceea 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 a celor 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 temeliiile generațiilor anterioare, să ne fi concentrat exclusiv – o 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, iar 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 temeliiile unei reușite de durată. Numai bunătața 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 salvezi situația...? Ferma e un sistem natural. Prețul trebuie plătit, și procesul urmărit pas cu pas. Întotdeauna alegi 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 „intri în horă“. 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 cele din urmă, în absența unei autentice integrități și unei forțe de caracter, 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 recunoașterea socială a talentelor lor – au un caracter lipsit de „exelență 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 instanță, 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 a 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 aplicarea unor principii corecte, pe care se întemeiază satisfacțiile de durată și succesul.

Dar 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.

Să presupunem că vrei 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 sânge, 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.