

Dr. Bob Rotella
Bob Cullen

*Viata
nu-i un joc al
perfectiunii.*



**Găsește-ți talentul ascuns
și lasă-l să te ghideze**

Editura Ascendent
București

Cuprins

Cuprins	5
Introducere	7
Un alt tip de măreție	9
Ce am învățat în Rutland	20
Fă ceea ce iubești sau iubește ceea ce faci.....	35
Urmărirea visurilor și setarea obiectivelor	47
Procesul succesului	63
Onorarea angajamentelor	83
Mitul încrederii excesive	94
Talentul de a răspunde eșecului.....	112
A urma o cărare gata batătorită.....	127
Persoane care te sprijină.....	141
A da lovitura după 50	152
Recrutarea talentului.....	166
Dezlănțuirea talentului	179
A-ți scrie propria biografie.....	196
Addenda:.....	202
Regulile lui Rotella	202
Mulțumiri	205

Am ajuns să înțeleg că un sport precum golful are multe în comun cu o afacere competitivă. Am învățat că aceleași trăsături caracteristice pe care le dețin campionii în sport, sunt mai mult decât esențiale fiecărei persoane care dorește să atingă succesul în orice strădanie.

În mod similar, am remarcat că în ciuda atenției obsesive pe care societatea noastră o acordă sportului, mass-media mai degrabă umbrește decât să ilumineze factorii reali care stau la baza succesului eroilor pe care îi idolatrizăm. Ne minunăm atunci când îl vedeam pe Michael Jordan jucând, însă nu învățăm lecțiile importante cu privire la ceea ce-l face pe acesta să fie un astfel de jucător.

Așa a apărut această carte. Este vorba despre ceea ce eu numesc *talent ascuns* – caracteristicile și atitudinile care ajută oamenii să atingă măreția. Este o carte despre vești bune, deoarece eu am credința că fiecare ființă umană se naște având cel mai fundamental dintre talentele ascunse – liberul arbitru. Am credința că orice persoană care dorește să includă liberul arbitraj în dezvoltarea caracteristicilor și atitudinilor pe care le voi descrie în această carte, va reuși în tot ceea ce-și propune să facă.

Un alt tip de măreție

Majoritatea dintre noi credem că știm ce este talentul.

Auzim o soprană care atinge și menține nota muzicală *si*, din octava mică, într-un mod clar și fără niciun efort. Credem că acela reprezintă talentul. Vedem un jucător de baschet care trece de apărarea echipei adverse, întorcându-se în aer și azvârlind mingea în coș. Spunem despre el că este talentat. Vedem un puști slăbănog care stă în primele rânduri ale clasei și ia numai note de 10. Avem convingerea că e talentat.

Talentul, credem noi, este ceva oferit sau reținut de soartă. Face sau nu face parte din genele noastre. Are sau nu are putere și agilitate fizică. Deține sau nu deține o voce ireproșabilă. Posedă sau nu posedă o minte sclipitoare. Mai mult, noi credem că talentul, definit în acest mod, determină abilitatea unui individ de a avea succes.

În același timp, mass-media întărește această idee. Presa laudă constant persoanele cu „abilități înnăscute” de a dobândi rezultate remarcabile, făcând să pară că aceștia trăiesc într-o lume complet diferită de cea cunoscută de majoritatea oamenilor.

Nu neg că soprana, jucătorul de baschet și puștiul de geniu posedă, la rândul lor, talent așa cum acesta este definit mai sus.

Însă în cei 25 de ani de activitate în domeniul psihologiei, lucrând cu persoane dornice să obțină succesul în domenii variate, precum sporturile sau afacerile, acest tip de talent nu a fost niciodată suficient pentru a-i aduce unui individ succesul. Am învățat că există alte calități, mai dificil de observat decât abilitățile fizice sau rezultatele unor teste, care conduc la succes. Aceste calități reprezintă un alt tip de măreție. Ele însumează ceea ce eu numesc *talent ascuns*.

Cartea aceasta are ca temă principală talentul ascuns. Este o carte care conține vești bune, deoarece, spre deosebire de talentul care-i permite unei persoane să atingă și să mențină, la nivel vocal, nota muzicală *si*, sau alteia să se rotească în aer și să bage mingea în coș, talentul ascuns nu depinde de genele noastre. *Talentul ascuns poate fi dezvoltat de către orice persoană.*

Să luăm cazul prietenului meu, Bob Sherman. Bob a crescut într-un orașel mic, numit Durand, din Michigan. În anii 50', el era considerat o vedetă în orașul său natal. Acesta era fundaș în echipa de fotbal. Avea rezultate excelente la baseball. Și, de asemenea, făcea parte din echipa de atletism. Mai mult, în acea perioadă, el a primit o ofertă din partea echipei de baseball, Boston Red Sox. Din punct de vedere athletic, el părea înzestrat cu talent, în modul convențional al cuvântului.

Însă, părinții săi, din pricina faptului că nu avuseseră oportunitatea de a avea studii superioare, au fost determinați ca Bob să aibă. „Vedeau diploma unei universități precum o modalitate de a ieși din lumea muncitorilor de rând și de a obține o slujbă bine plătită.”, îmi spunea Bob.

Ca rezultat, el a refuzat oferta celor de la Red Sox și a ales să se ducă la Universitatea din Iowa, dobândind o bursă de merit în fotbal. Conducerea Universității din Iowa, spre deosebire de alte școli care l-au recrutat, nu a dorit ca Bob să continue antrenamentele la baseball, ci să se concentreze strict pe fotbal.

Odată ajuns acolo, Bob a început să experimenteze ceva foarte interesant. El a aflat că nu mai era considerat o persoană extrem de talentată. Era la fel de rapid și de agil pe cât fusese în Durand, însă la Iowa erau jucători care-l întreceau, mulți dintre ei fiind mai corpolenți decât Bob. Comparativ cu cei mai renumiți atleți din cadrul universității, Bob își amintea că nu era la fel de talentat și că nu avea abilități la fel de dezvoltate.

A fost nevoit să se adapteze. Nu și-a pierdut încrederea în capacitățile sale fizice. A crezut în continuare în acestea, însă a înțeles că ele nu mai sunt suficiente. Dacă avea să obțină succesul la Iowa, trebuia să își descopere talentul ascuns.

Zis și făcut. El a început să lucreze la unele dintre calitățile pe care le dobândise de la părinții săi. Aceștia i-au spus mereu că cel mai important lucru este să dai tot ce ai mai bun din tine. Ei l-au învățat să înțeleagă că nu există rușine în fața eșecului atunci când ai dat totul. „Am decis”, zise Bob, „că pot fi învins, însă că nimeni nu va munci mai mult decât mine.”

Așa că a început să se concentreze mai mult pe fotbal. Antrenorii săi i-au sugerat că el va trebui să învețe să joace în apărare și să renunțe la poziția sa inițială de fundaș. El a făcut asta. Petrecea mult timp pe banca de rezerve, dar a fost ales să joace în ultimul an de facultate. Nu a strălucit precum o stea la Iowa, dar a fost considerat un jucător solid, de încredere. Iar, în

Re același timp, a continuat să facă parte din echipa de atletism și să joace la echipa Hawkeyes, plănuiindu-și, mai departe, o carieră în baseball.

Însă, mai important, atitudinea pe care el a trebuit să și-o dezvolte pentru a putea continua să joace fotbal, s-a manifestat în studiile sale. Bob a fost determinat să-și obțină diploma de absolvire înainte ca bursa de merit în fotbal să-i expire. Mulți dintre fotbalistii care pe vremea aceea străluceau la Iowa nu au considerat că aceasta ar fi o prioritate. Ei au continuat să creadă că talentul lor este suficient pentru a atinge succesul. Primind constant laude de la antrenori și de la fani, majoritatea „stelelor” de la Iowa nu au mai simțit nevoia de a pune accent pe disciplină și de a munci din greu pentru a-și finaliza cu succes studiile.

Bob Sherman, pe de altă parte, s-a perceput ca fiind o persoană cu abilități limitate care trebuia să muncească din greu pentru a obține ceea ce-și dorește. Și a făcut-o. El a obținut rezultate remarcabile la materii precum știință biologică și psihologie. Asta l-a făcut să se gândească la posibilitatea de a obține postul de antrenor, după ce va finaliza școala, precum și cariera în baseball. Trebuia să-și gestioneze cu atenție activitățile pentru a fi activ în cele trei sporturi pe care le practica și, în același timp, să-și mențină notele bune la școală. În anturajele sale, el și-a obținut reputația de persoană muncitoare și ambițioasă. Multe persoane se luau de el din cauză că-l vedeau mereu muncind sau studiind. Bob i-a ignorat pe toți.

În primăvara ultimului an petrecut la Iowa, două lucruri i s-au întâmplat. Mai întâi, Bob a fost ales, în cea de-a douăsprezecea rundă, de către echipa de fotbal Pittsburgh Steelers. El a pus deoparte scrisoarea care-l informa cu privire la selecția sa, gândind că, la un

moment dat, aceasta va reprezenta un suvenir interesant. Nu avea nicio intenție de a juca fotbal profesional. Asta până când cel de-al doilea lucru s-a întâmplat. Bob era într-o vacanță în Arizona, împreună cu echipa de baseball, Iowa. Acolo, el și-a rupt încheietura mâinii. Asta se întâmpla înainte de existența operației cu microscop. Dacă îți rupeai încheietura, asta însemna că nu mai puteai arunca mingea, iar dacă nu mai puteai face asta, nu exista loc pentru tine în baseball. În acel moment, calea care l-ar fi putut duce pe Bob în ligile primare se blocase.

Atunci, el s-a mai uitat încă o dată pe oferta celor de la Steelers. O alegere în cea de-a douăsprezecea rundă nu era tocmai ceva de dorit. De fapt, Liga Națională de Fotbal American și-a micșorat alegerile la mai puțin de douăsprezece runde. Cu o asemenea alegere nu te puteai aștepta să intri vreodată în echipă. Asta putea să însemne ori că cineva credea că Bob deține un potențial care nu fusese dezvoltat în cadrul universității, ori că era acesta urma să devină „carne de tun” pentru ceilalți jucători, în timpul antrenamentelor.

Însă Bob, pe atunci, era deja obișnuit să fie privit de ceilalți ca fiind un jucător prea puțin talentat și, de asemenea, el începuse să înțeleagă că nu prea contează ce percepție au ceilalți despre el. El a negociat un bonus în valoare de 2000 dolari de la echipa Steelers și a acceptat contractul. A fost acceptat în echipă pe un post defensiv.

Pe parcursul a doi ani de zile, Bob s-a dedicat fotbalului. A devenit jucător principal în echipa Starters. Însă, la nivel profesional, corpul său nu era suficient de mare și de dur. La un moment dat, Bob a fost lăsat inconștient de faimosul jucător al echipei Redskins, Charley Taylor. De asemenea, el mi-a relatat

că ajunsese să aibă tendințele de o culoare albastru-închisă din cauza loviturilor primite. De fiecare dată când urma să își redobândească poziția inițială în defensivă, el se accidenta. În 1966, echipa Steelers a renunțat la contract, iar Bob a fost transferat la echipa Atlanta Falcons. Acolo, el s-a accidentat din nou, iar cei de la Falcons l-au eliminat din echipă.

În acel moment, Bob realizase că s-a săturat de fotbal. Talentul său fizic l-a dus pe cât de departe fusese cu putință. Sosise momentul să vadă unde îl va duce *talentul său ascuns*.

El a dezvoltat un interes cu privire la acțiuni și la obligațiuni. Începuseră să-i placă piețele financiare. Era entuziasmat de ideea că cei care activau în acest domeniu erau remunerați pe bază de comision. În fotbal, venitul său era limitat la valoarea stabilită contractual. Indiferent cât de tare ar fi muncit sau cât de mult succes ar fi avut, contractul determina suma pe care el o primea. În lumea financiară, nu exista nicio limită a remunerației. El nu mai era nevoit să-și facă griji din cauză că va trebui să-și convingă antrenorul pentru a putea activa în vreun meci. Nu trebuia să se mai îngrijoreze cu privire la valoarea echipei din care făcea parte. Doar el și propria-i atitudine erau acum în controlul destinului său.

Acest adevăr se aplică în majoritatea slujbelor din lumea adulților, tocmai de aceea, majoritatea persoanelor care posedă *talent ascuns*, înfloresc în perioada maturității. Ei adoră să nu răspundă niciunei alte persoane, ci doar lor înșiși. Să-și seteze propriile standarde și să adere la acestea.

Bob își dorea să lucreze pentru compania Merrill Lynch, atunci, precum și în prezent, fiind una dintre cele mai renumite companii de brokeraj de pe Wall

Street. Lipsindu-i contactele potrivite, el nu a putut să găsească un post în cadrul acelei companii. Timp de un an de zile, Bob a lucrat pentru o altă companie, iar apoi a aplicat încă o dată pentru un post la Merrill Lynch. De data aceasta a fost acceptat, iar în anul 1967, el și-a început cariera în cadrul companiei visurilor sale.

Începându-și activitatea pe postul de consultant financiar, fără a cunoaște multe persoane înstărite, s-a dovedit a fi o adevărată provocare. Bob cerceta ziare, reviste și orice alte materiale din care extrăgea liste cu potențiali clienți, care ar fi avut resursele necesare pentru a investi. El lucra trei sau patru nopți pe săptămână, plus duminica. Folosea orice mijloc de transport disponibil pentru a ajunge la întâlnirile cu potențialii săi clienți care erau dornici să-i asculte prezentările despre acțiuni și fonduri mutuale.

Rata eșecurilor sale era mare, însă nu atipică. La începutul carierei sale, unul din douăzeci și cinci de apeluri reprezenta o vânzare.

Ce-l separa pe Bob de majoritatea brokerilor începători era atitudinea sa, care făcea parte din *talentul său ascuns*. Nu se vedea pe sine însuși ca fiind un vânzător înăscut, dar cunoștea valoarea perseverenței. El persista acolo unde majoritatea renunțau. Devotamentul său de a se gândi constant la noi soluții, în loc să lase loc pentru gânduri care raționalizau eșecul, îl diferenția de ceilalți.

Ca un rezultat al atitudinii sale, lui Bob nu-i părea niciodată rău atunci când un potențial client îl refuza. El alegea să vadă astfel de apeluri ca pe mici succese. „O priveam ca pe ștergerea unui client nepotrivit de pe lista mea. Asta mă aducea mai aproape de clienții potriviți.”, spunea Bob.

Ce-i diferențiază pe vânzătorii de succes de ceilalți? Bob a răspuns la această întrebare, spunând că „majoritatea oamenilor așteaptă prea mult timp înainte de a se pune în poziția în care să fie refuzați. Pentru a avea succes în această afacere, este necesar să ai curajul de a te poziționa în ipostaza de a da greș.”

Așa cum vom vedea, atitudinea cu privire la eșec este una dintre caracteristicile *talentului ascuns*.

Bob a urcat pe scara ierarhică, ajungând să conducă operațiunile companiei Merrill Lynch din regiunea estică a Statelor Unite ale Americii. Obişnuind să mă consult cu managementul de top al companiei Merrill Lynch, în ceea ce priveau modalitățile prin care poate fi recunoscut și dezvoltat *talentul ascuns*, precum cel pe care Bob l-a dovedit de-a lungul carierei sale, eu am avut privilegiul de a-l cunoaște și de a lega o prietenie pe termen lung cu acesta.

Treaba asta nu este tocmai una ușoară, deoarece *talentul ascuns* este dificil de cuantificat. Cu toate că este necesar să deții o cantitate rezonabilă de inteligență pentru a fi un consultant financiar de succes, Bob a observat că notele din timpul facultății sau scorul obținut la testele IQ nu reprezintă o bună predicție a succesului. „Lumea este plină de oameni de nota 10 care nu pot obține succesul în afaceri”, spunea el.

Într-un mod interesant, el a descoperit că succesul în sport nu reprezintă, de asemenea, un bun indicator. Motivul, crede el, este că cei mai performanți sportivi primesc mesajul eronat cu privire la talent. „Mulți dintre ei aveau abilități fizice superioare, astfel încât au atins succesul în sport cu ușurință. Motiv pentru care, au crezut că la fel se va întâmpla și în lumea afacerilor. Ei au tendința de a trăi cu impresia că lumea le

datorează ceva.”, explica Bob. „Sportivii care reușesc în afaceri sunt, de obicei, cei care nu au strălucit pe teren. Sunt cei care se aflau pe ultimele nivele, făcând eforturile cele mai mari pentru a rămâne în echipă. Această abilitate i-a ajutat să dobândească capacitatea de a-și respecta angajamentele, având disponibilitatea de a face sacrificii cu rezultate benefice în lumea afacerilor.”

Însă există suficiente persoane de genul acesta care bat la ușa companiei Merrill Lynch. Bob și-a dat seama că cei mai aprigi dintre candidați sunt cei care au dovedit că obțin succesul în alte sarcini și îndatoriri care necesită *talent ascuns*. În comparație cu foștii sportivi sau cu persoanele care au avut 10 pe linie, cei care dețin *talent ascuns* sunt dificil de găsit.

Bob îmi spunea că doar unul din cinci angajați noi rămânea în compania Merrill Lynch. Ceilalți patru, într-un timp relativ scurt, plecau voluntar sau involuntar. Ei nu puteau ține pasul cu procentajul vânzărilor pe care compania îl aștepta de la proprii consultanți financiari.

În ultimii ani, punând mai mult accent pe procesul de examinare și pe cel de formare, Merrill Lynch și-a îmbunătățit rata de succes a noilor consultanți financiari, ajungând la unul din patru. Această schimbare poate părea modestă, însă în lumea vânzărilor sofisticate din care face parte compania, această îmbunătățire este respectabilă.

Atunci când discut cu noii consultanți financiari, încep prin a le spune că sunt uimit de dimensiunea oportunității care le-a fost oferită. A lucra în cadrul companiei Merrill Lynch este ca și cum ar juca pentru echipa de baschet, Chicago Bulls. Cele mai bune servicii de analiză, cercetare și asistență a clienților le stau la îndemână. Înșuși numele companiei lor le va deschide