

„Cartea lui Brian Biro este transpunerea în practică a filozofiei lui John Wooden și subliniază idei asupra cărora noi toți ar trebui să ne concentrăm. Am avut onoarea să-l cunosc pe antrenorul Wooden, iar prietenia noastră durează de peste douăzeci și cinci de ani. Această carte excelentă acordă tuturor cititorilor privilegiul de a afla cum să aplice strategii de geniu în viața de zi cu zi. O lectură fascinantă pusă la punct cu migală de un autor sârguincios.”

– *BILL WALTON, comentator sportiv la CBS Sports; onorat de NCAA Hall of Fame și de Naismith Memorial Basketball Hall of Fame*

„Brian Biro a transformat intangibilul în tangibil, definind cu claritate caracteristicile unui lider adevărat. Nimeni nu poate citi această carte fără să devină imediat un participant mai plin de succes în toate aspectele vieții și, cel mai important, o ființă mai bună. O carte strașnică, într-adevăr!”

– *ROGER STAUBACH, director general al Staubach Company; onorat de Pro Football Hall of Fame*

„În calitate de tânăr asistent al lui John Wooden, am învățat câteva lecții despre succesul autentic care mi-au schimbat viața. Acum, un nou învățător, Brian Biro, construiește, pe aceleași principii imuabile, o structură care te va ajuta să ajungi la un nivel DINCOLO DE SUCCES și să câștigi cel mai important campionat: o viață împlinită și fericită. Un plan de joc care îți va garanta victoria în viață.”

– *DENNY CRUM, antrenor principal de baschet, Universitatea Louisville*

„*DINCOLO DE SUCCES* reflectă umanitatea, bunătatea și legendarul simț al umorului care au caracterizat

activitatea și existența antrenorului John Wooden. Întreaga structură a cărții se înalță pe principiile fundamentale ale unui adevărat conducător. O carte excelentă.”

– JIM HARRICK, antrenor principal de baschet, Universitatea California, Los Angeles, câștigător al campionatului NCAA din 1995

„În noul mileniu, o resursă-cheie se dovedește ingredientul esențial pentru reușita fiecăruia dintre noi: să avem un bun antrenor. În sport, s-au remarcat ca antrenori Lombardi, Wooden, Auerbach... Dar ceea ce avem cu adevărat nevoie noi toți este un „antrenor” care să transpună principiile succesului de pe terenul de joc în afaceri și în productivitatea personală... un antrenor cu viziune, atenție și dedicație care să ne determine să atingem performanța în viața de zi cu zi. După citirea cărții *DINCOLO DE SUCCES* declar deschis că am un nou antrenor: Brian Biro.”

– JOHN MILTON FOGG, redactor-șef al revistei *Upline*, autor al *The Greatest Networker in the World*

„Cartea lui Brian Biro sintetizează spiritul Piramidei Succesului, cea care a devenit sinonimă cu succesul greu de egalat al antrenorului John Wooden, câștigător de zece ori în doisprezece ani al campionatului NCAA împreună cu echipa sa, Boston Bruins. Dacă atenția presei l-a însoțit pe antrenorul John Wooden de-a lungul întregii sale cariere strălucitoare în baschetul studentesc, transformându-l într-o figură cunoscută de toți pasionații de sport, Piramida Succesului l-a făcut celebru în toată lumea. Această carte surprinde adevărata esență a caracterului lui John Wooden și acea sclipire de geniu care are mai multă relevanță și profunzime decât o victorie pe terenul de baschet.”

– CHARLES E. YOUNG, fost rector al Universității California, Los Angeles

„*DINCOLO DE SUCCES* este un studiu fascinant și profund al tehnicilor de conducere inspirată aplicate de John Wooden. Dacă ele vor funcționa măcar la jumătatea din eficiența cu care au funcționat pentru antrenorul Wooden, fiecare cititor va atinge un succes fabulos.”

– DR. TONY ALESSANDRA, autor al *The Art of Managing*

„Un studiu interesant și profund asupra filozofiei unei adevărate legende. Brian Biro este un comunicator excepțional.”

– R.M. GESCHWIND, președinte și director general al *Southwestern Bell Yellow Pages*

„În sfârșit, iată o carte care îmbină fericit leadershipul, managementul și munca de echipă. Brian Biro a punctat principiile antrenorului John Wooden cu povești adevărate în care se poate regăsi orice lider, manager ori jucător. Lumea afacerilor îți mulțumește, Brian Biro!”

– JUDY HENRICHS, președinte, *The MatCon Affiliates*

„Am subliniat atâtea paragrafe și am recitat atâtea fraze până am ajuns la jumătatea cărții, încât am știut că *DINCOLO DE SUCCES* este una dintre acele puține cărți ce se va adăuga celor pe care le consider demne de un tezaur. Dacă știți să recunoașteți valoarea unor idei, nu veți mai lăsa din mână această carte.”

– DARYL KOLLMAN, președinte și director general al *Cell Tech*

„O carte captivantă, o abordare practică... Brian Biro prezintă un sistem integral și extrem de eficient pentru dezvoltarea leadershipului, care începe exact de unde trebuie să începem noi toți: de la nivelul personal.”

– BARRY Z. POSNER, Ph. D., profesor și managing partner la *Executive Development*

Center, Universitatea Santa Clara; coautor al
The Leadership Challenge and Credibility

„O sursă prețioasă de inspirație și un ghid energizant pentru atingerea eficienței personale maxime din partea unui autor optimist, el însuși o sursă de inspirație. Brian Biro este liderul generației noastre.”

– JOHN ROBBINS, autor al *Diet for a New America* și *May All Be Fed*

„Povești impresionante de la adevărați campioni...

Cuvântul de ordine în secolul XXI este construirea unor echipe care să câștige campionatul, iar modelul lui Brian – bazat pe filozofia lui Wooden –, este cel pe care am decis să-l urmez.”

– JAN RUHE, autor al *Pour Yourself a Cup of Ambition*; redactor-șef al *PowerNews*, director de vânzări, *Discovery Toys*

„Îți mulțumesc, Brian, pentru că mi-ai împărtășit cele 15 secrete pe care le pot utiliza pentru a-mi îmbunătăți viața personală și pe cele ale oamenilor din jurul meu. Spiritul tău altruist transpare în fiecare dintre aceste secrete pline de învățăminte. M-ai stimulat să ies din zona mea de confort, să depun mai mult efort și să le fiu de folos celor din jurul meu. Sunt nerăbdător să «călătoresc» spre alte și alte zone surprinzătoare, căci punerea în practică a secretelor este o adevărată aventură. Fiecare dintre noi ar face bine să considere *DINCOLO DE SUCCES* ca fiind o lectură obligatorie.”

– GLEN DAVIDSON, președinte, *Concord Communications, Inc.*

„Făcând un bilanț realist, descoperi că oamenii cu care colaborezi zi de zi pentru a oferi servicii sau produse de calitate superioară clienților constituie resursa cea mai

valoroasă. Nimeni nu explică acest fapt mai bine decât Brian Biro, un lider al liderilor excepțional care scoate la iveală fărâma de măreție din fiecare om cu care vine în contact. Orice persoană care își dorește, chiar și moderat, succesul și este gata să respecte și să stimuleze talentul nativ și potențialul nelimitat al celorlalți trebuie să citească această carte.”

– JOHN McCORMICK, *președinte, Visible Changes; autor al Self-Made in America*

„DINCOLO DE SUCCES este una dintre acele puține cărți care mi-au marcat existența, jucând un rol esențial în conturarea vieții mele. Brian Biro este unul dintre puținii mentori care îți pot schimba radical perspectiva asupra vieții și lumii în care trăiești. Brian și *DINCOLO DE SUCCES* m-au educat și m-au schimbat în bine pentru totdeauna. Și sunt sigur că așa se va întâmpla cu orice cititor al cărții de față.”

– JOHN DAVID MANN, *editor al revistei Upline*

„Brian Biro este liderul noii generații de persoane și organizații care știu că secretul succesului rezidă în ceea ce creează membrii echipei împreună.”

– MARTA KOLLMAN, *președinte, Cell Tech*

Mai mult decât
INFORMAȚIE
INSPIRAȚIE

DINCOLO DE SUCCES

**Cum să transformi
haosul în acțiuni constructive și
îndoiala în direcție clară
folosind PIRAMIDA SUCCESULUI a
legendarului antrenor JOHN WOODEN
15 SECRETE**

BRIAN D. BIRO

BUSINESS\$TECH
INTERNATIONAL
<http://www.businessstech.ro>

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BIRO, BRIAN D.

Dincolo de Succes – Cum să transformi haosul în acțiuni constructive și îndoiala în direcție clară folosind Piramida Succesului a legendarului antrenor John Wooden: 15 secrete / Brian D. Biro; prefață pentru ediția în limba engleză: John Wooden; trad.: Magda Xenofont; ed.: Iuliana Enache – București; BusinessTech International, dec 2011

ISBN 978-973-8495-63-0

- I. Wooden, John (pref.)
 - II. Xenofont, Magda (trad.)
 - III. Enache, Iuliana (ed.)
- 159.9

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE: **BEYOND SUCCESS – THE 15 SECRETS TO EFFECTIVE LEADERSHIP AND LIFE BASED ON LEGENDARY COACH JOHN WOODEN'S PYRAMID OF SUCCESS** by **BRIAN D. BIRO**

COPYRIGHT © 1997 BY BRIAN BIRO. ALL RIGHTS RESERVED.

BUSINESSTECH INTERNATIONAL
BUCHAREST, DECEMBER 2011

Tipărită la FED Print București

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE. Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului.

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
BUCUREȘTI, CASA PRESII LIBERE, CORP
C2, MEZANIN, PIATA PRESII LIBERE NR.
1, SECTOR 1; TELEFON 021 424 2206
<http://www.BusinessTech.ro>

TRADUCĂTOR MAGDA XENOFONT

REDACTOR MIHAELA BUDUI

Cuprins

Prefață de John Wooden, 19

Introducere, 23

1. Pygmalion: Așteptările și realitatea, 27
2. Viziune: Să știi ce este important, 41
3. Caracter: Redefinirea succesului, 51
4. Structura internă a liderului, 61
5. Secretul nr. 1: Asiduitatea, 69
6. Secretul nr. 2: Entuziasmul, 83
7. Secretele nr. 3-5: Prietenia, Loialitatea, Cooperarea, 95
8. Secretul nr. 6: Autocontrolul, 111
9. Secretul nr. 7: Vigilența, 123
10. Secretul nr. 8: Inițiativa, 143
11. Secretul nr. 9: Intenționalitatea, 157
12. Secretul nr. 10: Condiționarea, 177
13. Secretul nr. 11: Competența, 191
14. Secretul nr. 12: Spiritul de echipă, 223
15. Secretele nr. 13 și 14: Echilibrul și Încrederea, 243
16. Secretul nr. 15: Geniul competitiv, 269

Despre autor, 302

PYGMALION: AȘTEPTĂRILE ȘI REALITATEA

A fost odată ca niciodată, în frumoasa insulă a Ciprului, un rege măreț, pe numele său Pygmalion. El tânjea după iubire dar, din nefericire, era mai tot timpul singur.

Într-o zi, a hotărât să sculpteze o frumoasă femeie. Toată singurătatea și emoțiile ce i se adunaseră în suflet au ieșit la lumină și s-au întrupat în munca mâinilor sale. Când a terminat, făurise o statuie atât de frumoasă și plină de viață încât s-a îndrăgostit pe loc de chipu-i minunat. Curând, nefericitul rege începu să-și dorească mai mult decât orice pe lume ca făptura de piatră să prindă viață pentru a putea să-și petreacă fiecare clipă împreună cu ea. Cu inima sfâșiată de dor, regele înălță rugi către zeița dragostei, Afrodita, să-i îndeplinească arzătoarea dorință.

Pygmalion era un om minunat, iar Afrodita, mișcată de suferința sa, hotărî să-l ajute. Ea coborî pe pământ și transformă sculptura din marmură într-o femeie în carne și oase, caldă și neasemuit de frumoasă. Numele ei era Galatea. Ea și regele s-au căsătorit și au trăit fericiți până la sfârșitul zilelor lor.

Această legendă minunată din mitologia greacă descrie elementul fundamental al leadershipului și esența împluternicirii celorlalți. Expresia „efectul Pygmalion” descrie forța transformatoare a așteptărilor.

Comunicându-ne viziunea despre ceilalți și așteptările pe care le avem referitoare la ei, creăm o forță aproape

magnetică ce-i atrage în direcția acelor așteptări. Ne comunicăm așteptările și sentimentele, atât pozitive cât și negative, prin intermediul cuvintelor, calităților vocii și limbajului corpului.

Cum devin așteptările realitate

Efectul Pygmalion a fost demonstrat printr-un număr semnificativ de studii efectuate de-a lungul anilor. Un cercetător de la universitatea Harvard, Robert Rosenthal, a prezentat o dovadă zdrobitoare a impactului pe care-l are efectul Pygmalion. Rosenthal a vizitat o școală elementară, informând profesorii că va efectua un test al cărui scop este identificarea potențialului academic al elevilor. În realitate, testul era o farsă. Rosenthal a recomandat apoi profesorilor o serie de elevi (aleși, de fapt, la întâmplare), spunându-le că aceștia sunt dotați cu aptitudini excepționale și că vor excela dacă vor fi sprijiniți și îndrumați corect. Până la sfârșitul anului, majoritatea covârșitoare a elevilor indicați de Rosenthal ca fiind „cu potențial” își îmbunătățiseră simțitor atât coeficientul de inteligență cât și notele. Motivul era simplu: punctajele falsului test crescuseră așteptările pe care profesorii le aveau de la elevii respectivi. Drept rezultat, profesorii au acordat o atenție deosebită copiilor „speciali”. Fiecare aspect al comportamentului profesorilor a transmis convingerea că acei elevi erau cu adevărat dotați. Rosenthal a efectuat același test pe elevii unui liceu de stat, iar rezultatele au fost uimitoare.

Efectul Pygmalion este real. Comunicându-ne așteptările pe care le aveam de la ceilalți, le influențăm propriile așteptări de la ei înșiși. Cu cât este mai important locul pe care-l ocupăm în ochii celorlalți, cu atât mai puternică va fi influența pe care o exercităm asupra lor. Este esențial să realizăm importanța efectului

Pygmalion pentru că acesta poate avea deopotrivă un impact pozitiv sau distructiv.

Comunicându-ne așteptările pe care le avem de la ceilalți, le influențăm propriile așteptări de la ei înșiși.

La începutul anilor 1970, un profesor de psihologie de la universitatea Stanford, pe numele său David Rosenhan, a făcut publice rezultatele unui experiment pe care l-a efectuat pe parcursul a doi ani. Pentru a descoperi impactul mediului social și fizic asupra pacienților din spitalele de boli psihice, Rosenhan și asociații săi au fost internați cu diagnosticul „schizofrenie”. Nimeni din personalul spitalului nu era informat, în afară de medicul-șef și administrator, despre identitățile reale ale cercetătorilor.

În ziua în care a fost internat, Rosenhan a stat liniștit în secția pentru schizofrenici a spitalului. Era îmbrăcat în pantaloni și pulover pentru că nu primise încă halatul de spital pe care-l purtau pacienții. Un infirmier a crezut că este un vizitator sau unul dintre medici și a început să discute relaxat cu Rosenhan. Au purtat o conversație vioaie și prietenoasă ceva timp, până când una dintre asistente l-a văzut pe infirmier și i-a făcut semn să vină la ea. Rosenhan a auzit-o spunându-i infirmierului că Rosenhan era pacient și trebuia îmbrăcat corespunzător.

Cercetătorul a petrecut mai multe luni în spital, întâlnindu-se cu infirmierul aproape în fiecare zi. *Totuși, din momentul în care asistenta l-a identificat pe Rosenhan ca fiind pacient, infirmierul nu i-a mai adresat niciun cuvânt.* În perioada petrecută în spital, Rosenhan a ținut un jurnal, scriind în detaliu observațiile pe care le făcea în fiecare zi. Niciunul dintre membrii personalului, medici, asistente sau

infirmieri nu l-a întrebat vreodată ce scria. O nouă așteptare s-a creat referitoare la el în momentul în care a fost internat. Nu mai reprezenta o ființă umană, ci un schizofrenic. Orice comportament vis-a-vis de el se baza pe această așteptare. Colegii lui Rosenhan internați în alte instituții de același profil au raportat comportamente asemănătoare până la identitate.

Anticiparea extraordinarului: Crearea echipei

Fiecare bun părinte, antrenor, dascăl și lider este, în fapt, un Pygmalion pozitiv, conștient perfect de faptul că nu trebuie niciodată să-i subestimeze pe ceilalți. În fiecare dintre noi se găsește o fărâmbă de extraordinar. Ca lideri, responsabilitatea noastră de bază este să-i ajutăm pe membrii echipei să-și descopere și să-și dezvolte aptitudinile care-i fac speciali. Aceasta înseamnă că, de multe ori, trebuie să vedem extraordinarul în ceilalți *înainte* de a-l vedea ei înșiși. Iar apoi trebuie să proiectăm spre ei modul în care îi privim, pentru a se vedea ei înșiși în aceeași lumină.

John Wooden, legendarul antrenor al echipei de baschet a universității UCLA, este un Pygmalion al zilelor noastre. A crezut necondiționat în oamenii săi, tratându-i cu demnitate și respect. A fost întotdeauna natural pentru el să-i facă pe ceilalți să se simtă importanți pentru că știa cu siguranță că așa sunt în realitate. El se aștepta ca jucătorii săi să fie în primul rând studenți și, cel mai important, comunica această așteptare prin vorbe și fapte. Ca rezultat, rata de absolvire a jucătorilor săi a fost de 95% – cu mult mai mare decât pentru întreaga populație studentescă. Mulți dintre jucătorii săi au urmat cariere de succes în diverse domenii, de la afaceri și medicină, până la educație.

Viziune: Să știi ce este important

Cred că niciun lider al zilelor noastre nu a câștigat și nu a primit atâta respect și admirație de la întreaga lumea a baschetului ca John Wooden. Jucătorii săi, fie că este vorba de staruri ca Bill Walton și Kareem Abdul Jabbar sau de rezerve care au călcat rareori pe terenul de joc, l-au venerat cu aceeași intensitate. Este citat ca exemplu de excelență în nenumărate cărți de business cu subiecte acoperind o vastă paletă de probleme, de la managementul calității până la leadership. Până și presa l-a tratat cu un neobișnuit respect, deși el se grăbește să sublinieze clipind poznaș din ochi că, înainte de campionatul NCAA din 1964, era cunoscut ca fiind antrenorul care nu putea trece de semifinale. Astăzi, la mulți ani de la retragerea sa din activitatea de antrenor, foști jucători, antrenori secunzi, suporteri și profesori universitari, deopotrivă, îi solicită cu încredere sfatul și îndrumarea.

Sintetizând, de la începuturile sale modeste ca fiu al unor fermieri din Indiana până la vârful carierei sale de campion incontestabil, John Wooden a rămas un om echilibrat și corect. Întotdeauna a urmărit un scop pe termen lung, clădind în fiecare persoană cu care venea în contact încredere în calitățile sale de lider.

Față în față și inimă lângă inimă

Când am hotărât să-l contactez pentru prima oară pe antrenorul Wooden, în 1991, pentru a-i solicita un

interviu, aveam în minte un set de obiective foarte clare. În primul rând și cel mai important, eram hotărât să absorb ca un burete întreaga-i filozofie, convingerile și strategiile după care își conducea viața pentru a putea să le împărtășesc celorlalți, la rândul meu. Mărturisesc că eram extrem de entuziasmat și de perspectiva de a învăța aceste principii fundamentale și a le aplica în propria mea existență.

M-am considerat întotdeauna un făuritor de echipe. Orice poziție am ocupat de-a lungul anilor, de la sportiv și antrenor al echipei de înot a Statelor Unite, până la director în domeniul transporturilor și mai apoi în instruire și dezvoltare, am avut convingerea fermă că succesul meu se datora abilității de a descoperi și evidenția ceea ce era mai bun în persoanele din jurul meu. Când am avut oportunitatea să contribui la stimularea lucrului în echipă în cadrul organizațiilor din întreaga lume prin intermediul scrierilor, discursurilor și seminarelor mele, am simțit că datoria mea era aceea de a învăța de la cei mai buni. Mi se oferea șansa unică de a purta o discuție cu cel mai talentat și mai cunoscut antrenor din istorie, față în față și inimă lângă inimă.

Antrenorul Wooden m-a salutat cu căldură imediat ce am pășit în apartamentul său. Ducea un trai relativ modest, căci bunăstarea materială nu fusese niciodată una dintre prioritățile sale în viață (de multe ori a spus că adevărata fericire vine din ceea ce nu ți se poate lua). Am luat loc, aruncând o privire în jur, la locuința sa, fascinat de ocazia de a împărtăși acele momente cu o personalitate de calibrul său. Imediat mi-au devenit evidente multe dintre prioritățile care-l motivau pe antrenorul Wooden. Peste tot erau expuse fotografiile și amintiri de familie – soția sa, Nellie, copiii, nepoții și strănepoții. Numai câteva dintre sutele de premii pe care le-a câștigat de-a lungul carierei sale meritorii erau așezate la vedere. Era evident că „trofeele” cu adevărat

importante pentru el erau familia și cărțile sale. A fost întotdeauna un cititor împătimit, iar sutele de romane, volume de poezie și biografiile care ocupau rafturile bibliotecii vorbeau despre pasiunea sa. Chiar înainte de a începe, mi-am permis un moment de scurtă analiză a experienței prin care tocmai treceam. Iată-mă în sufrageria lui John Wooden, pregătit să învăț tot ceea ce puteam învăța de la antrenorul care revoluționase toate teoriile existente până la el, fixând noi standarde.

Mi se oferea șansa unică de a purta o discuție cu cel mai talentat și mai cunoscut antrenor din istorie, față în față și inimă lângă inimă.

La început, antrenorul Wooden mi-a povestit despre originile sale. Crescuse într-o mică fermă din sudul statului Indiana. În ziua în care a absolvit cursurile școlii locale, care avea o singură sală de clasă și unde primise educația de bază, tatăl său i-a înmânat o bucată de hârtie pe care era scris un adevărat crez. Din acel moment, Wooden nu s-a mai despărțit de acea hârtie.

CREZUL ÎN ȘAPTE PUNCTE AL LUI JOHN WOODEN

1. Fii sincer cu tine însuși.
2. Transformă prietenia într-o adevărată artă.
3. Fă din fiecare zi a existenței tale o zi specială.
4. Construiește-ți un adăpost pentru zile ploioase.
5. Ajută-ți semenii.
6. Inspiră-te din cărțile valoroase.
7. Roagă-te să fii îndrumat și mulțumește pentru darurile tale în fiecare zi.

Acest crez a avut un impact hotărâtor asupra vieții lui Wooden, care era pe atunci un tânăr extrem de tăcut și timid. Aceste cuvinte simple, dar atât de profunde, l-au ajutat să-și creeze o viziune proprie, iar consecvența și soliditatea care au marcat cariera sa ilustră își au izvorul în direcția clară dată de cele șapte puncte ale crezului. De-a lungul vieții sale, crezul l-a ajutat atât în momentele de bucurie, cât și în cele dificile. Cele șapte puncte au devenit funia solidă de care orice om are nevoie pentru a traversa cu bine fluviul furios al vieții. Pe când înota prin mijlocul torentului, Wooden a știut că succesul va veni numai dacă va ține strâns funia. De câte ori înainta ajutat de funie, echilibrul său devenea și mai solid, iar furia valurilor mai puțin înfricoșătoare. Chiar și în momentele în care fluviul amenința să-i curme suflarea, s-a concentrat asupra funiei, a prins-o cu și mai mare determinare și și-a reînnoit puterile. O viziune fermă are o incredibilă forță mobilizatoare!

Antrenorul Wooden și-a dedicat viața internalizării tot mai profunde a acestei viziuni. A încercat să pună în aplicare cele șapte puncte în fiecare zi a existenței sale, pe plan profesional, personal și spiritual. De-a lungul timpului, crezul său a evoluat în ceva mai mult decât o viziune: a devenit identitatea sa. Personificare a „liderului centrat pe principii”, pe care-l descrie într-un mod magistral Stephen Covey în cartea sa, *Principle-Centered Leadership*, antrenorul Wooden a transmis viziunea sa oricărei persoane cu care a venit în contact în cel mai convingător mod posibil – prin forța de neoprit a felului său de a fi.

Definește, trăiește și comunică-ți viziunea

Viziunea este esențială, este acel element omniprezent în ciclul regenerativ al vieții care ne permite să obținem

acest sistem „Întrebările pentru o mentalitate de învingător”.

SISTEMUL DE ÎNTREBĂRI PENTRU CONȘTIENȚIZAREA ȘI DISTRUGEREA SPIRALEI NEGATIVISMULUI

1. „Oare va funcționa?” Întrebare care induce starea de disperare (atunci când este spusă cu îndoială, teamă și scepticism) – ÎISD
2. „Oare va funcționa vreodată?” Întrebarea care asigură starea de disperare – ÎASD
3. „Cum pot face asta să funcționeze?” Întrebarea ce induce posibilitatea – ÎIP
4. „Cum pot contribui pentru ca noi să facem asta să funcționeze pentru clienți și echipă?”
Întrebarea ce induce o perspectivă pozitivă – ÎIPP

Ai prefera să te înconștii cu ÎISD și ÎASD sau mai bine preiei controlul și îți trăiești viața cu ÎIP sau chiar cu ÎIPP?

Ca lider, este esențial să ascuți cum sună întrebările 1 sau 2 când sunt generate de echipă. Ele pot fi indicii importante că îndoiala își face loc, iar intenționalitatea este zdruncinată de incertitudinea ce domnește în organizație. Întrebarea nr. 1, „Oare va funcționa?” este o ÎISD – Întrebarea care induce starea de disperare.

Dacă este însă rostită cu intensă curiozitate, atunci ea dovedește inocența. Ca în orice alt tip de comunicare, *ceea ce se spune* este infinit mai puțin important decât *cum se spune*. Când întrebarea este rostită cu îndoială, teamă și scepticism, sămânța disperării a fost deja sădită. Substratul a transformat-o dintr-o întrebare deschisă într-o supoziție încărcată de îndoială: Probabil

că *nu* va funcționa, nu-i așa? Întrebarea a devenit ÎISD. Ea se propagă și îți intensifică forța distructivă prin repetiție.

Treptat, sămânța disperării prinde rădăcini. Reverendul Robert Schuller nota că ființele umane sunt dotate cu capacitatea magnifică de a adăuga superlative observațiilor, întrebărilor și evaluărilor. Când o ÎISD – Oare va funcționa? – este adresată repetat cu îndoială accentuată și pesimism tot mai profund, a doua întrebare îi ia locul. Adăugarea unui singur cuvânt – *vreodată* – generează o schimbare profund negativă în nivelul optimismului organizației sau individului. Noua întrebare sună astfel: „Oare va funcționa *vreodată*?” și este o ÎASD – Întrebarea care asigură starea de disparare. În acest punct, întrebarea a devenit o declarație a neputinței asumate. Deși ceea ce se rostește este „Oare va funcționa *vreodată*?”, adevăratul înțeles este „Nu va funcționa *niciodată*!”.

Când o ÎASD este rostită repetat într-o organizație, sinergia și impulsul de acțiune scad până la dispariție. Angajații își investesc în organizație timpul, dar nimic mai mult. Iar o astfel de atmosferă este profund distructivă. ÎISD și ÎASD sunt rostite din ce în ce mai frecvent, subminând responsabilitatea personală și absorbind vitalitatea ce se degajă din sentimentul așteptărilor pozitive. Echipa are nevoie disperată de o reșezare a intențiilor și de reapriinderea inițiativei.

Setul de întrebări pentru o mentalitate de învingător: ÎIP și ÎIPP

Transformarea începe cu o injecție de responsabilitate personală prin introducerea de ÎIP – „Cum pot face asta să funcționeze?” – o întrebare de inducere a posibilității. Cu această simplă schimbare, te eliberezi din starea de letargie și de disperare. Deodată, ești din

SECRETUL NR. 12: SPIRITUL DE ECHIPĂ

„Este uimitor ce se poate realiza atunci când nimeni nu este preocupat de cine primește meritele.”

– John Wooden

Acest citat al antrenorului Wooden mi-a trecut prin minte pe când urmăream ultimele secunde ale meciului decisiv din Campionatul NBA din 1993, disputat între echipele Chicago Bulls și Phoenix Suns. Chicago trebuia să repună mingea în joc de la marginea terenului, era cu două puncte în urmă și la treisprezece secunde de finalul partidei. Toți spectatorii de pe Chicago Stadium credeau că se va apela la incomparabilul Michael Jordan pentru aruncarea finală. Nu mai existase niciodată în istoria baschetului un jucător ofensiv care să-l egaleze pe formidabilul Jordan. El fusese cel care „calificase” echipa la două campionate mondiale prin abilitățile sale excepționale și dorința vie de a juca. Pe aproape tot parcursul meciului pe care tocmai îl urmăream, Jordan păruse că va conduce echipa la cel de-al treilea titlu consecutiv. Și totuși, în cea de-a patra repriză, părea că toți colegii săi de la Bulls aveau mâini și picioare de lemn. S-au marcat numai nouă puncte în întreaga repriză. Toate fuseseră înscrise de Jordan, în timp ce coechipierii săi așteptau parcă să se dezintegreze. Iar acum rămăseseră doar câteva secunde care aveau să decidă soarta meciului.

Pasa a venit, previzibil, la Jordan, care a fost iute blocat de cei de la Suns. Jordan a aruncat spre colegul său, Scottie Pippen, care a țâșnit ca o ghiulea către centrul

terenului. Cum Phoenix părea hotărâtă să-l împiedice pe Jordan să facă vreo mișcare, toate speranțele s-au îndreptat către Pippen. Părea evident că el urma să arunce la coș. Pe când se îndrepta spre suprafața de aruncări libere, doi jucători de la Suns au pornit în urmărirea sa. Deodată, Pippen a aruncat o pasă perfectă către Horace Grant care era complet singur sub coș. Aruncarea ar fi putut aduce egalarea, trimițând echipele în prelungiri. După o repriză de tensiune maximă, pauza dinaintea prelungirilor părea un răgaz venit la țanc pentru Bulls.

Când mingea a pornit către Grant, apărătorul lui Phoenix, Danny Ainge l-a părăsit pe jucătorul pe care îl marca și a pornit către masivul jucător de la Bulls, încercând cu disperare să împiedice aruncarea. Cu colțul ochiului, Grant l-a văzut pe Ainge zburând spre el și a luat o decizie extraordinară. Cu viteza fulgerului, Grant a prins mingea de la Pippen și imediat a dat o pasă perfectă către oponentul direct al lui Ainge, John Paxson, ce stătea complet liber pe linia de trei puncte.

Fără ezitare, Paxson a aruncat. Timpul a părut că se oprește în loc în timp ce mingea descria o traiectorie perfectă către coș. A fost un moment de liniște bizară în care toți ochii de pe stadion erau ațintiți către mingea. Cu un șuierat de ghiulea, a depășit inelul și a trecut prin plasă. Mulțimea a erupt în timp ce mingea își încheia drumul, lovindu-se de podea. Echipei Suns îi era imposibil să mai riposteze în cele patru secunde rămase. Bulls a câștigat astfel cel de-al treilea titlu consecutiv.

Să-ți pui echipa pe primul loc

Sunt sigur că, în timp ce a urmărit acea ultimă secvență din meci, antrenorul Wooden zâmbea, căci era un exemplu atât de concludent al spiritului de echipă pe care îl insuflase ani de-a rândul jucătorilor săi. Pentru

Wooden, adevăratul *spirit de echipă* era manifestarea altruismului în cea mai pură formă a sa: considerația autentică pentru ceilalți. În acele nouă secunde magice, patru jucători diferiți au atins mingea, fiecare dintre ei fiind mai hotărât ca niciodată să colaboreze cu colegii săi și nu să obțină gloria personală. A fost, într-adevăr, de poveste.

În acea secvență de excepțional lucru în echipă, Michael Jordan și-a acceptat rolul de momeală pentru că asta însemna o șansă a unui alt jucător de a arunca la sigur. Scottie Pippen a acceptat o tensiune suplimentară pe umerii săi pentru a „cumpăra” încă o șansă pentru echipă. Efortul lui Horace Grant a fost însă cel care a demonstrat fără tăgadă un altruism și un spirit de echipă inegalabile. Stând complet liber sub coș, a avut șansa de a deveni un star, de a marca acel coș care avea să aducă egalarea și să trimită echipa în prelungiri. Dar a preferat să pună echipa pe primul loc. Pasa lui către Paxson a fost pe cât de nobilă, pe atât de perfect executată. Viteza de ghiulea a pasei a fost de un mare ajutor, căci a însemnat cu mult mai mult decât o simplă aruncare a mingii. Pasa aceea a lui Grant i-a transferat întreaga energie și încredere către coechipierul său, Paxson. Pe când mingea își încheia traiectoria în plasă, nu m-am putut abține să nu mă gândesc că altruismul lui Jordan, al lui Pippen și mai ales al lui Grant au contribuit esențial la încrederea cu care a aruncat Paxson în acel moment în care soarta unei întregi echipe depindea de el.

De-a lungul carierei sale, antrenorul Wooden și-a pregătit jucătorii să caute cele mai bune oportunități de a pune echipa pe primul loc, atât în viața sportivă, cât și în cea personală. Pentru el, considerația autentică pentru ceilalți însemna „dorința cuiva de a se pierde în echipă pentru binele echipei”. Această dorință izvora din certitudinea că trebuie să faci tot ceea ce este posibil

SECRETUL NR. 15: GENIUL COMPETITIV

Împreună am construit Piramida Succesului, piatră cu piatră, formând un model ce încorporează secretele unei vieți de învingător. În această nouă paradigmă, pentru ca tu să fii învingător nu este necesară înfrângerea celorlalți. Adevăratul succes este satisfacția interioară izvorâtă din certitudinea că ai dat tot ce aveai mai bun. Antrenorul Wooden a făcut istorie în lumea sportului conducându-se după acest principiu. În orice context ce implică leadershipul, de la afaceri și familie, la cauze de natură socială sau spirituală, un efect similar se creează dacă se împletesc Scara Autoconducerii cu Triunghiul Leadershipului, formând o nouă structură pe care o numesc Paradigma Ștafetei. Într-un mediu energizat de încredere și siguranță, spiritele membrilor echipei vor fi elevate de la disponibilitate la nerăbdarea de a acționa, iar prestația devine performanță. Paradigma Ștafetei este manifestarea colectivă a celor cincisprezece secrete.

În anii în care am activat ca antrenor de înot, nu încetam să mă minunez de remarcabila transformare pe care o observam la aproape fiecare sportiv care participa la o cursă de ștafetă. Cu timpul, am început să cred că echipele de ștafetă erau superechipe. Nu avea nicio importanță dacă era vorba despre înotători celebri sau de începători. Ceva magic se petrecea când făceau parte dintr-o echipă de ștafetă, de parcă întreaga teamă care le paraliza mișcările atunci când concureau singuri se transforma într-o energie pozitivă de neoprit atunci când participau la o probă de ștafetă.

Ceva magic se petrecea când acești tineri făceau parte dintr-o echipă de ștafetă.

Ca antrenor, eram uimit de efectul ștafetei asupra prestației sportivilor. De fiecare dată când făceau parte dintr-o echipă de ștafetă, rezultatele copiilor se îmbunătățeau vizibil față de rezultatele la probele individuale. Care era secretul care-i făcea să dea tot ceea ce aveau mai bun în cadrul unei echipe de ștafetă? Erau aceiași copii, cu aceleași trupuri, înotau aceeași distanță. O transformare cu totul specială se întâmpla, însă, cu spiritul lor atunci când concureau ca echipă. Deși probele de ștafetă erau programate aproape întotdeauna la sfârșitul oricărei competiții, când te-ai aștepta în mod logic ca sportivii să fie epuizați, performanțele lor erau cu cel puțin 90% mai bune decât probele individuale similare! Ca antrenor și lider, mă întrebam cum i-aș putea stimula ca și în probele individuale să acceseze aceleași gânduri și emoții care se declanșau la ștafetă, căci astfel și-ar fi putut exploata întregul potențial.

Ani de-a rândul, m-am străduit să descopăr explicația Paradigmei Ștafetei. În final, după ce am părăsit postul de antrenor, a avut loc un eveniment care m-a marcat atât de profund încât am devenit conștient de diferențele subtile ce se combinau pentru a crea efectul de ștafetă. Din acel moment, mare parte din munca mea se axează și în prezent pe asistarea clienților în implementarea acestor principii importante în organizații, familii și propriul spirit.