Capitolul Patru

Acomodarea cu Performanța Înaltă

„Succesul poate fi tot atât de înspăimântător ca și eșecul. Începe să te pregătești de pe acum pentru noul stil și tempo de viață care vor veni odată cu succesul.”

Practica aduce… confort.

Uită cuvântul „perfect”. Într-o lume a afacerilor imperfectă, chiar și cea mai dulce și mai fierbinte afacere a ta e cel mai puţin probabil perfectă. Sincer, eu sunt întotdeauna suspicios când o afacere este prea „perfectă”. Însă, înainte de-a putea atinge super-succesul, înainte de-a putea concura cu dulăii mari și a da de urma afacerilor mari, va trebui să te simți *confortabil* în mediul în care se realizează super-succesul. Iar asta cere practică.

Prin urmare, hai să vorbim despre a te acomoda cu ideea, cu oamenii, cu decorul și cu acțiunile asociate performanței înalte și super-succesului.

Când am pornit în afaceri, știam că voi ajunge un om de succes. Am știut, pentru că mi-am spus acest lucru în mod constant. Succesul meu, succesul meu cu adevărat mare, n-a fost așa, o dorință vagă, vreo fantezie „în dorul lelii”. A fost țelul meu săpat în piatră, destinația mea inevitabilă.

Numai dacă știi că te îndrepți spre o destinație anume are sens să te pregătești pentru sosire. Să folosim un exemplu similar pentru a ilustra ideea.

Dacă ai fi pe punctul de-a începe o afacere în Tailanda, să spunem, ai începe să te pregătești bine din timp. Ai învăța despre cultură și climat. Ai studia condițiile de afaceri și tipul de economie. Probabil că ai lua lecții de limbă și ai exersa ceva din vorbirea de bază thai. Ai găsi niște localnici și ai vorbi cu ei. Fără îndoială că ai vizita Tailanda, căutând să-ți faci o imagine asupra felului în care gândesc tailandezii, ce anume prețuiesc și cum fac afaceri. Cu alte cuvinte, ai exersa pentru noua ta viață în așa fel încât, odată ce-ai fi ajuns acolo, să te simți tot atât de confortabil ca și cum ai fi fost dintotdeauna.

Super-succesul este sub toate aspectele un loc special, cu o viață care va fi complet nouă pentru tine. Afacerea ta îți va face solicitări speciale vizavi de timpul și abilitățile tale. Te vei mișca în cercuri diferite de prieteni și asociați, cu interese diferite de ale anturajului tău de acum. Deci trebuie să te acomodezi cu toate aceste deosebiri de pe *acum*.

Mărește-Ți Zona de Confort

L-am menționat pe Jim Newman într-un capitol precedent. Jim, fondatorul Organizației PACE, a fost un bărbat briliant, un om de știință în domeniul comportamental, al cărui mesaj și motivare au avut un impact profund asupra vieții mele. De fapt timp de 20 de ani înainte de moartea lui, în 1997, Jim mi-a fost mentor, un subiect pe care îl voi aborda mai târziu. Jim a creat conceptul de „zonă de confort", un termen care face acum parte din limbajul nostru.

Zona de confort a unui om este arealul în care acesta funcționează cu maximă competenţă, deoarece se simte confortabil în acel areal, sau la acel nivel sau intensitate de activitate sau presiune. Zona de confort a unei persoane nu este stabilită definitiv, ca un termostat blocat. Poți să-ți măreşti zona de confort împingându-i limitele, având experiențe dincolo de perimetrul acesteia. Problema cu majoritatea oamenilor, în special cu proștii care-ți spun că *nu poți* face asta şi asta, este că ei rămân încătușați în acea zonă limitată, pe care ei înşişi și-au creat-o, continuând doar să respire.

Poți să-ți mărești zona de confort împingându-i limitele, având experiențe dincolo de perimetrul acesteia.

Cei mai mulți dintre americani, de exemplu, trăiesc în același stat, lucrează la același loc de muncă, au aceeași prieteni și merg în aceleași vacanțe *toată viața lor*. Zona lor de confort este ca un sicriu în care trăiesc până mor.

Deoarece eu *am știut* că destinația mea era să devin un succes stratosferic, am început să mă pregătesc din timp. După cum am menționat mai devreme, m-am alăturat unui club pe care nu mi-l puteam permite, pentru a fi în preajma unor CEO retrași care discutau despre afacerile și intrigile din carierele lor. Mi-am cumpărat un Rolls-Royce și un Mercedes pentru a vedea cum e să călătorești cu stil, asemeni unei persoane de super-succes. Am condus prin vecinătăți scumpe uitându-mă la case frumoase, conace de fapt, despre care *știam* că într-o zi mi le voi permite. Deoarece am realizat faptul că percepția era realitate, mi-am cumpărat cele

mai bune costume de la cei mai buni croitori, astfel încât fiecare primă impresie pe care o făceam, atunci când intram într-un birou, era aceea a unui om de înaltă performanţă obișnuit cu succesul. Cu alte cuvinte, am exersat în a fi un om de succes cu o atât de mare hotărâre ca şi cea cu care un atlet de nivel mondial își exersează abilitățile. Este adevărat: precum un fluture în jurul focului, banii sunt atrași spre cei care știu cum să-i manevreze cu clasă.

A fi un super-succes de mare performanţă este un comportament care se învață

Când am fost în preajma marilor performeri, precum Costa Gratsos, am urmărit cum acționează și cum reacționează ei la presiune și la problemele din afaceri. I-am văzut rămânând calmi sub foc, sau devenind furioși când se cerea acțiune mai dramatică.

La fel de important, am ascultat foarte atent ceea ce mi-au spus despre practici și politici de super-succes, pentru că știam că ei „fuseseră acolo". Și atunci când a sosit și timpul meu, eram hotărât să fiu la fel de obișnuit ca şi ei să excelez sub tensiune incredibilă; să iau decizii grele și complete; să fac milioane și în cele din urmă sute de milioane de dolari cu o semnătură; sau să manageriez negocieri pe funie de acrobați, fără plasă. Și fără să clipesc.

Am văzut cum și-au dobândit turnurile luxoase, limuzinele lungi și cluburile exclusiviste – și am vrut ca și eu să mă simt confortabil cu această față a super-succesului.

Ce alternative ai dacă nu-ți mărești zona de confort? Plictiseala, anxietatea, chiar frica. Și moartea sigură a oricărei creşteri potenţiale a companiei tale și cel mai sigur a ta! Ai văzut vreodată frica din ochii unui adversar sau inamic? Ar fi putut fi în ringul de box, pe terenul de fotbal, sau chiar pe câmpul de bătălie. Sunteți față în față și-l vezi că-și fereşte privirea, încercând cu groază să scape și-ți spui, *„L-am prins pe ticălos. E mort."* În sălile de ședințe acei ochi, acele palme transpirate, acea clipă de ezitare, îi spun unui adversar că e terminat. Prostul ăsta stă cu noi, dar nu este unul dintre noi. *Sfâșie-i plămânii!*

Chiar și semnele super-succesului pot să intimideze. Ai văzut vreodată vreun prostănac intrând într-un hotel superb, sau într-o casă elegantă și mobilată cu gust și holbându-se în jurul lui? *„Ooo! Fain loc ai aici!"*, ar putea să spună. Tipul e jenat, deoarece e clar în afara zonei lui de confort.

Iată exemplificarea mea favorită pentru ceea ce înseamnă zonă de confort. Dacă ar fi să așez pe podea o scândură de 10 picioare lungime (1 picior = 30,48 cm; deci aproximativ 3 m – n. tr.) și 24 cm lățime și să pun o grămadă de o mie de dolari în bancnote la celălalt capăt și ți-aș spune că i-ai putea avea dacă ai merge pe scândură, ai parcurge-o într-o secundă nu-i așa?

Dar dacă aș urca acea scândură până la etajul trei și aș scoate-o pe fereastră până la o clădire învecinată, ai mai trece pe scândură și ai lua banii? Poate. Ai putea să mergi de-a bușilea cu grijă până acolo, pe mâini și pe genunchi.

Dar dacă aș urca acea scândură până la etajul 27 și aș întinde-o peste o alee îngustă până la o clădire apropiată? *„Hei, e distanță mare până jos”*, s-ar putea să spui. *„Crezi că-s nebun?”* Nu, ești de fapt în afara zonei tale de confort.

Dar să presupunem că scumpul tău copil ar fi în cealaltă clădire, iar eu aș arunca peste el cu benzină, aș aprinde un chibrit și ți-aș spune să treci peste scândură la etajul 27, sau vei suporta consecințele. Probabil că ai fi imediat acolo, cu o mică ezitare, datorită iubirii părinteşti instinctive.

Cei de super-succes operează într-o atmosferă diferită decât majoritatea oamenilor. Ei sunt acolo sus, la 100 de etaje înălțime, în aer curat și rarefiat și se simt confortabil. Asta trebuie să fii capabil să faci – să conduci afaceri de pe acea scândură de sus, fără clipire sau frică. Iar o modalitate de-a face asta este să te expui în mod constant unor situații care prin definiție te fac să te simți inconfortabil.

Trebuie să-ți mărești zona de confort. O altă modalitate mai ușoară de-a începe să te acomodezi cu performanța înaltă este prin vizualizare.

Clarifică-Ți Viziunea

Una din cele mai bune metode de limpezire este cuvântul scris. Dacă vorbeşti despre o idee, sau un plan, unei duzini de oameni din aceeaşi cameră, creezi o duzină de intrepretări ale planului tău. Dar dacă-l scrii, un singur plan există pentru o duzină de cititori.

Dacă ţinteşti spre nimic, îl vei atinge de fiecare dată.

În mod similar, pentru a-ți clarifica propria viziune în minte, *scrie*-o pe o bucată de hârtie. Actul acesta, de a scrie pe hârtie, elimină ambiguitatea ideii. O vezi înaintea ochilor, poate pentru prima oară. Apoi ascunde acea bucățică de hârtie în portofel și poart-o cu tine zi de zi. Devine parte din ceea ce eşti atât de mult, ca şi permisul de conducere, sau cardul de sănătate… sau cardurile tale de credit.

John Gale scria: *„Dacă nu te gândeşti la viitor, nici nu vei avea unul."* Ăsta e un alt fel de a spune, dacă ţinteşti spre nimic, îl vei atinge de fiecare dată. Însă dincolo de-a te gândi la el, trebuie *să vizualizezi* detaliile viitorului tău – şi nu doar generalitățile. În plus, nu trebuie să ştii *cum* vei ajunge colo – dar *trebuie* să ştii încotro te îndrepţi.

Pe 25 Mai 1961, preşedintele Kennedy a lansat o provocare incredibilă, bazată pe propria lui viziune. El a spus: *„... Cred că această națiune ar trebui să-și facă o obligație din a atinge țelul, înainte ca acest deceniu să se încheie, de a debarca un om pe Lună și de a-l aduce înapoi pe Pământ în siguranță."* Pe atunci NASA era o agenție de început, cu o rată de succes a lansărilor neimpresionantă.

În luna precedentă Yuri Gagarin devenise primul călător în spațiu, care a făcut o rotație a Pamântului pe orbită. Kennedy nu avea nicio idee despre *cum* planifica S.U.A. să aterizeze pe Lună. Însă viziunea lui a luminat calea, astfel încât opt ani mai târziu această viziune s-a împlinit. Acesta, fiindcă veni vorba, este de asemenea cel mai bun exemplu de gândire de tip Salt Cuantic și macro-management pe care-l pot cita. Dar vom discuta despre aceste concepte în capitolele următoare.

Focusează-te atât de clar încât, în ziua în care viziunea ta va deveni realitate, tu să trăieşti un *deja-vu*, sentimentul clar că ai fost deja „acolo". Pe 13 Aprilie 1997, un tânăr amabil de 21 de ani într-o cămașă polo roșie, a șocat lumea golfului câștigând Turneul Masters în Augusta, Georgia, cu un nou record, anume cele 18 găuri atinse cu cel mai mic număr de lovituri realizat până atunci. Toată lumea a fost surprinsă, dar nu și Tiger Woods. El vizualizase acest moment toată viața. Earl Woods, tatăl lui, a declarat: *„Spunea că va câștiga Masters-ul încă de la vârsta de cinci ani."* În primul lui interviu din fața camerelor, Tiger a spus că nu are un speech pregătit pentru primirea premiului deoarece el a vizualizat momentul doar până la cea de-a 18-a gaură a rundei finale (nu şi interviul pe care ar urma să-l dea – n. tr.)!

Cu ani înainte ca Great Western să se mute în șirul de birouri de mai sus de linia de orizont a orașului Houston, am vizualizat precis cum aveau să arate acele birouri. Pășesc într-un lift care mă duce rapid direct la etajul 17, într-un turn business din sticlă și oțel din centrul orașului. Pășesc repede pe o pardoseală de marmură italiană. Mă întorc și exact în fața mea e un logo mare aurit, pe care scrie „GW”. Sub acesta se află o secretară blondă superbă. Mă întorc spre stânga și merg de-a lungul unui coridor lung, de cel puțin 45 m (în original, 150 picioare – n. tr.), trec pe lângă birourile asociaților până ajung la colțul clădirii. Aici, cu pereți întregi de sticlă pe două părți, este biroul meu, cu un birou mare din mahon, pereți bogat panelați, o sală de conferințe spațioasă, bibliotecă, un bar și toaletă pentru conducere.

Când acea zi a sosit, în 1987 și noi am deschis sediul central al corporației, de 44.000 sq. ft. (picioare pătrate; aproximativ 4.100 m^2 – n. tr.), în centrul Houston, am apăsat pe butonul liftului și secvența de mai sus s-a desfășurat în fața ochilor mei exact cum am avut-o în minte în toți acești ani. În timp ce pantofii mei păcăneau pe marmura rece de Carrara, spre tânăra secretară blondă, am avut nu atât de mult sentimentul unei realizări cât unul de finalizare… de atingere a viziunii, care fusese deja atât de reală pentru atât de mult timp. Am știut asta, pentru că am vizualizat totul până la cel mai mic detaliu. A fost împlinirea totală a unui vis. A fost ca venitul acasă.

Armando Garcia era un antreprenor de succes și un specialist recunoscut în managementul executiv de vânzări cu mult înainte de-a ne întâlni. În August 1990 compania pe care a fondat-o, Arcom Electronics, a fost citată de *Hispanic Business Magazine* drept compania privată hispanică cu cea mai rapidă creștere din țară. Însă în anii care au urmat, Armando și-a dat seama de faptul că firma lui ar putea-o duce și mai bine. Prin urmare, în 2000 a participat la Seminarul de la Castel. Pe durata acestei experiențe l-am făcut pe Armando să tresară, spunându-i ceea ce avea el cel mai mult nevoie să audă.

„Eram cu toții adunați,” își amintește Armando, „când Dan m-a întrebat brusc, cu voce tare: ‚Dacă locuiești în Silicon Valley, de ce nu ești miliardar?’ În acel moment mi-am dat seama că sistemul meu de convingeri prestabilite mi-a îngăduit să ajung doar până aici, înainte să intru pe ‚mod inactiv’. Am realizat dintr-o dată c-ar fi trebuit să-mi lărgesc acest sistem.” Armando s-a întors de la Castel cu revelația că trebuia „să-și vadă visele dinainte”.

„O altă lecție de bază pe care am adus-o acasă de la Castel a fost necesitatea de focusare precum o rază laser”, a spus Armando mai târziu. „Am aplicat imediat această lecție, pentru a intensifica ansamblul nostru de produse și am crescut vânzările cu mai mult de 30%.”

După ce a închis Arcom, în perioada eșecului companiilor dotcom, Armando a achiziționat o companie software cu probleme, numită Bottlesoft. Prin urmare a pierdut aproximativ un milion de dolari și mult somn, însă de atunci a inclus un alt Peña-ism în gândirea lui de afaceri: *Investighează înainte de a investi*. Mai recent, Armando lucra la creștere prin intermediul achizițiilor, cu înțelepciune mai multă, cu prudență si determinare și a achiziționat două companii pentru a alimenta creșterea geometrică a afacerii lui cu reţele de calculatoare, Dicar Networks.

Cele Cinci Crezuri de Succes

Încă de la sfârșitul anilor șaptezeci, am purtat asupra mea ceea ce eu numesc Cinci Crezuri ale mele. Este adevărul. În fiecare lună le copiez în partea de jos a agendei mele zilnice. Acestea reprezintă un cadru minunat pentru extinderea și menținerea zonei de confort pe tărâmul îmbătător al super-succesului.

1. Visele de ieri sunt realitățile de azi

Acesta e un alt fel de a spune, „Visele de azi sunt realitățile de mâine." Visele vin primele, îți luminează și stimulează imaginația și apoi treptat se cristealizează ca realitate. Fără vise nu progresezi niciodată. Nu faci *niciun* salt, darămite Salturi Cuantice. În schimb îţi târâi picioarele prin viață, acceptând orice șansă care-ți apare în cale. După cum spune și melodia filmului muzical ***South Pacific***: „Dacă nu ai un vis, cum vei face ca acel vis să devină realitate?"

2. Vezi-ți visele în avans, de pe acum

Acesta e un apel la acțiune. Nu *doar* vorbi despre a visa. *Visează!* De fapt tot ceea ce-am realizat important am vizualizat și visat înainte de-a se fi întâmplat. Prin urmare visează ca și mine la o carieră în afaceri de super-succes și plină de tranzacţii super, smulsă din strânsorile proștilor și a avocaților lor linguşitori. Visează la o casă mai mare, într-o comunitate închisă și exclusivistă. Visează la o vacanță în Tahiti.

Mai aruncă o privire pe acel studiu făcut de ***USA Today*** câțiva ani în urmă. Au chestionat 1.500 de cititori la ce anume visau cu ochii deschişi când erau la serviciu. Vreo 77% au spus că au visat să aibă o relație amoroasă cu un coleg de serviciu, iar 23% au mințit

spunând că nu. 73% au vizualizat să devină CEO al companiei lor, iar 69% și-au imaginat ce i-ar spune șefului în ziua când ar demisiona. De asemenea, sondajul a descoperit că într-o perioadă de 12 luni visele s-au adeverit pentru acel grup, într-un procent surprinzător de 71%. De ce? Pentru că cel ce visa cu ochii deschişi *vizualizase* acel lucru în mod repetat şi și-a dorit ca acel vis să devină realitate. Așa că fă-ți timp să visezi acum, pentru ca visele tale să aibă vreo șansă să se împlinească.

3. Simularea: exersează când eşti în afară ca și cum ai fi înăuntru

Asta ne duce înapoi la practica de a fi de super-succes. Învață să gândești și să acționezi ca și persoana de performanță înaltă care vei deveni; astfel vei fi pregătit să acționezi atunci când ușa oportunităților ți se va deschide.

Nu e nimic nou. Aceste tehnici au fost folosite cu succes în toată lumea de către oameni care-au devenit directori executivi, atleți campioni – și chiar politicieni de succes. Se spune că Bill Clinton a exersat pentru a fi președinte din momentul în care l-a cunoscut pe JFK la Casa Albă, pe când era elev la liceu. (Nu uita, n-am spus că exersarea aduce perfecțiune!) Cine știe cât de mult a exersat Hillary!

Dacă țelul tău este să devii Președintele Bordului Director, începe prin a prezida un consiliu sau o activitate. Indiferent dacă în clubul sau în biserica ta, oferă-te voluntar pentru a-ţi asuma responsabilităţile unei astfel de poziţii. Exersează a fi membru, până când eşti în cele din urmă numit sau ales. Vei descoperi repede că atunci când vrei să munceşti sau să-ţi asumi responsabilităţi într-o organizaţie, toată lumea se va da uşor la o parte din calea ta pentru a putea să faci aceasta. *„Vrei tu treaba asta? Dar poftim, te rog!”*

Viaţa însăşi este aşa. Cei mai mulţi dintre oameni nu caută mai multă responsabilitate, mai multă muncă, mai mult succes. Ei mormăie cuminţi la nivelul lor de confort, îţi mulţumesc, dar vor fi bucuroşi să se dea la o parte din drumul tău dacă vrei frecuşul.

La începutul anilor ’70 m-am înscris voluntar în Bordul Director al Universităţii de Stat California pe care o absolvisem, în Asociaţia Absolvenţilor Northridge. În final am devenit preşedinte al unui comitet foarte important. Această experienţă, de a urca în vârf, de a practica leadership-ul şi succesul, a fost de o valoare inestimabilă mai târziu în cariera mea.

4. Acţionează ca şi cum nu există limite ale abilităţilor tale

Odată ce tragi linie şi spui, chiar şi ţie însuţi, *„Asta este tot ce pot să fac. La urma urmei, sunt doar un om”*, ţi-ai stabilit limite arbritare artificiale. De ce te vinzi aşa de ieftin? De foarte multe ori mi-am continuat cursul acţiunii mult după ce asociaţii mei renunţaseră. Şi de fiecare dată am realizat mai mult decât aş fi făcut dacă m-aş fi oprit atunci când părea prudent să mă opresc.

Chiar şi acum, când scriu această carte, îmi propun un „mega-proiect” care fusese scos din cărţi de toată lumea cu ani în urmă. (Concret, plănuiesc să scriu o nouă carte, dedicată proiectelor „nu se poate” şi pe care s-o intitulez ***POŢI Face Asta!***)

Acest Crez îmi aminteşte de un interviu pe care l-am acordat ***Financial Times*** în Londra, probabil cel mai bun ziar financiar din lume. Am fost întrebat cum a fost Great Western capabilă să depăşească criza energetică şi să devină compania energetică cu cea mai rapidă creştere din Statele Unite. Am ripostat rapid şi fără nicio ezitare: *„Noi, la Great Western, am creat evenimente pozitive în propriile minţi şi am acţionat ca şi cum nu am fi avut limite ale abilităţilor noastre!”* Reporterul a ridicat din umeri şi în articolul ulterior a consemnat că aş fi spus: *„Great Western nu are limite!”* Preţul acţiunilor noastre a urcat cu 15% în următoarele câteva zile. Vezi tu, atunci când acţionezi ca şi când nu ai avea limite, devine ca o profeţie care se împlineşte de la sine. Şi nu uita: Asemeni fluturelui atras de foc, banii gravitează în jurul celor care ştiu cum să-i administreze cu clasă.

5. „Entuziasm” vine de la cuvântul grecesc „entheos”, care înseamnă „Dumnezeu înăuntru”

Indiferent de convingerile tale, ai abilitatea de a extrage o putere specială din adâncul tău atunci când eşti cuprins de entuziasm. Entuziasmul generează pasiunea, energia şi determinarea de a reuşi, care sunt absolut necesare pentru a atinge performanţa înaltă. Nu poţi împrumuta entuziasm. Acesta nu poate veni din interiorul partenerului tău de afaceri sau al partenerului tău de viaţă. Trebuie să generezi propriul tău foc şi să ai tu însuţi grijă de flacăra acestuia. Pune-ţi această întrebare: Ai cunoscut vreodată vreo persoană de succes care *nu era* entuziastă? Ţine minte:

„Un om poate realiza aproape orice lucru pentru care are entuziasm nelimitat.”

Una dintre cele mai entuziaste persoane pe care le cunosc este un canadian pe nume Andrew Reid. Andrew este un aventurier şi un sportiv înnăscut. La începutul anilor ’90, în asociere cu cea mai mare companie de aventuri în aer liber din lume, el a condus directorii executivi prin munţii şi în amontele râurilor din Canada. Întotdeauna gata pentru o nouă provocare, Andrew şi colegii lui şi-au unit forţele şi au format o echipă de ambarcaţiune dragon, în vara lui 2000 şi doar trei săptămâni mai târziu au cucerit aurul la Campionatul European de Dragon Boat, proba de 500 de metri.

Aşa după cum şi Andrew o înţelege, „Fiecare zi este zi de întrecere!” Cu un astfel de nivel de emoţie, cu această căutare a aventurii care-i conduce viaţa, Andrew a devenit unul din cei mai de succes absolvenţi ai Seminarului de la Castel. El scrie: „În câteva luni de aplicare a QLA mi-am triplat accesul la finanţare, am făcut mai multe alegeri mult mai îndrăzneţe privitoare la creştere şi mi-am transformat echipa mea de curse într-una din cele mai rapide din întreaga ţară.”

Pe lângă faptul că e de super-succes, Andrew se distrează de minune. Iată un fragment dintr-o scrisoare pe care am primit-o recent de la el:

Mă distrez de minune deoarece sunt antrenorul de performanţă înaltă al mai multor directori de la firme financiare internaţionale, aici în Canada. Primesc invitaţii speciale la evenimente de top pentru a împărtăşi mesajul meu pentru schimbare competitivă pozitivă. Abordarea mea este de a implementa Gândirea Antreprenorială la aceste companii financiare. Trecutul e depăşit. E timpul pentru noi Modele de Gândire, nu doar comportament nou. Programul QLA reprezintă o puternică influenţă asupra acestor noi Modele de Gândire. Mă simt bine în tot acest timp atât de interesant şi vorba circulă!

Astăzi Andrew este „the Biggest Fish” („Cel Mai Mare Peşte”, ca o numire din simpatie a Domnului Peña, având în vedere că numele firmei domnului Andrew Reid este „Big Fish Interactive” – n. tr.) şi CEO al Big Fish Interactive, una dintre firmele de training şi consultanţă cu cea mai rapidă creştere din Canada.

Reţelele Mastermind – Sinergie sau Prostie?

Este la modă în cercurile directoare să se participe la reţele de mastermind, cluburi ale CEO, sau alte grupuri rar-atmosferice, care se întâlnesc şi se angajează în discuţii pompoase şi bătăi pe umăr. Mulţi dintre directorii executivi pe care-i cunosc s-au implicat în aceste reţele,

cu diferite grade de succes. Însă nicio persoană de *super-succes* care să-mi vină în minte nu s-a implicat.

Şi este aşa, deoarece performerii cu adevărat de top – Murdock, Branson, Trump, Gates – sunt o specie de vânători singuratici. Ei stau la pândă şi lovesc pe cont propriu, fără a cere acordul celor din jur. În plus, deciziile de comun acord sunt aproape întotdeauna înglodate în noroiul înţelepciunii convenţionale – care ştii cum e? Aproape întotdeauna *greşită*!

Prea des ceea ce începe ca grup mastermind se transformă în grup social. Soţiile şi copiii ajung să se cunoască şi ceea ce a început ca o întreprindere productivă degenerează în gătit împreună în aer liber şi jocuri de golf. Dacă asta e ceea ce vrei, bine. Însă nu este reţea mastermind.

Cu acest avertisment în minte, directorul executiv, antreprenorul, sau CEO aflat în ascensiune, poate avea beneficii dintr-un grup de mastermind în măsura în care şi ceilalţi membri au tot atât de mult de oferit pe cât sunt dispuşi să primească din această relaţie. De fapt reţeaua ta mastermind *va* funcţiona dacă:

- **Membrii tăi aduc în grup arii diferite de competenţă.** Dacă grupul tău este alcătuit dintr-un număr de cinci specialişti în finanţe sau şase directori executivi dintr-o singură industrie, ţi-ai limitat baza de cunoştinţe şi potenţialul pentru o perspectivă mai largă asupra unor probleme la care e posibil să cauţi răspunsuri. Diversifică grupul. Adu un director din comerţ, de exemplu, un director din domeniul electronicelor, o persoană din producţie, un asociat, oameni de vârf cu experienţă în domeniile juridic, contabil sau de resurse umane. Cu cât este mai largă competenţa, cu atât mai adâncă fântâna din care extragi cunoştinţe de valoare.

- **Membrii tăi împărtăşesc un nivel similar de expertiză.** Un „superstar" poate să pună în umbră o cameră plină de staruri în devenire. Dacă unul din membrii tăi este de un atât de mare succes încât el sau ea intimidează şi domină discuţiile, întâlnirile voastre devin contraproductive. Participanţii se vor simţi în mod firesc mai confortabil si mai prietenoşi în preajma altora pe care-i consideră egali. Deci, ori sunt toţi superstaruri ori niciunul!

- **Membrii tăi lucrează în aceeaşi zonă geografică generală.** Trebuie să faci întâlnirea cât mai convenabilă cu putinţă, altfel vei descoperi că membri ai grupului ezită să

participe. Chiar şi în era comunicaţiilor prin celular, mulţi directori executivi de top consideră timpul alocat călătoriilor drept timp pierdut.

- **Membrii tăi demonstrează un angajament similar.** Dacă cineva din grupul tău pare a fi „prea ocupat" în mod frecvent, acesta este probabil un cod pentru „Pur şi simplu nu am timpul pe care vrei ca eu să-l investesc în chestia asta." Nu căra în spinare, nici tu şi nici vreun alt membru angajat, vreo persoană care este de fapt povară în grup. Înlocuieşte acea persoană.

- **Nu selectaţi sau gravitaţi spre o singură persoană care să devină preşedintele grupului vostru.** În reţeaua ideală toată lumea este egală, cu rotirea responsabilităţilor de coordonare a întâlnirilor după cum este necesar.

- **Membrii tăi trebuie să demonstreze mai multe trăsături de succes decât egalii şi contemporanii tăi.** Caută-i pe cei recunoscuţi ca având succes, pe cei în urcare în industriile lor, „brandurile fierbinţi " însetate de succes şi care au ideile şi energia pentru a contribui la reţea. Dacă, în mod ideal, poţi aduna un grup select de persoane care îşi construiesc propriile fundaţii pentru super-succes, fiecare întâlnire poate fi o experienţă electrizantă, sinergică.

- **Ieşi din grup, dacă procesul de creştere este şovăielnic.** Nicio relaţie nu durează o veşnicie, mai ales într-un grup de oameni dinamici, aşa ca cei pe care te aştepţi să-i atragi. Interesul scade, agendele de lucru se schimbă. Când natura grupului sau caracterul întâlnirilor nu mai pare a fi în interesul tău sau nu mai merită timpul şi efortul, ieşi. Probabil nicio explicaţie nu va fi necesară. Însă dacă simţi că este necesară una, tot ce trebuie să spui este: „Nu mă mai dezvolt în niciun fel."

Mentorii – Un Salt Cuantic în Înţelepciune

Valoarea mentorului este probabil adevărul cel mai universal recunoscut în lumea afacerilor. Un mentor este, desigur, o persoană care a fost acolo, care a străbătut drumul la care te porneşti şi vede gropile şi ocolişurile din partea cealaltă. Un poet chilian a scris: „Cel care nu a călătorit, ar face bine să bage de seamă cu cine călătoreşte." Bun sfat, însă foarte puţini din cei care aspiră să devină antreprenori sau directori executivi solicită o relaţie cu un mentor. Am discutat acest subiect cu nenumăraţi directori mai în vârstă, CEO pensionaţi şi alţii, a căror experienţă reprezintă un adevărat depozit de cunoştinţe dobândite şi de

înţelepciune. Practic, niciunul dintre ei n-a fost vreodată contactat în legătură cu posibilitatea de a deveni mentor.

Prea des poate, directorii simt că s-ar putea să ceară prea mult de la un potenţial mentor. Însă adevărul este că majoritatea directorilor de succes mai în vârstă sunt de fapt extrem de bucuroşi să-şi transmită experienţa mai departe tinerilor care caută calea spre succes. Tot ce trebuie e un telefon, să te prezinţi şi poate o invitaţie la prânz – pentru care plăteşti tu, în caz că mai trebuie spus! La urma urmei, barbaţi şi femei de acest calibru suportă ei întotdeauna costurile – însă tu vrei ca experienţa lor cu tine să fie complet nedureroasă.

Eu am avut trei mentori de-a lungul carierei mele. Fiecare a apărut în cel mai oportun moment pentru competenţa lor specială, pentru a avea un impact asupra vieţii mele. Beneficiile pe care le-am obţinut din sfaturile şi îndrumarea lor mi-au afectat viaţa dramatic şi m-au propulsat spre super-succes. Iar eu îi voi aprecia pe ei şi contribuţia lor, la ceea ce a devenit Dan Peña, până la moarte.

L-am menţionat deja pe Jim Newman, fondatorul Organizaţiei PACE.

În 1976 eram deja broker la bursă de patru ani. Aveam vreo 30 de anişori, făceam bani mulţi – iar cariera mea stagna. Urcasem la zenit în imobiliare şi gustasem un succes enorm până la vârsta de 25 de ani, însă acum părea că pedalez în gol, lipsindu-mi tracţiunea pentru a sălta înainte. Auzisem de Organizaţia PACE a lui Jim Newman. Mesajul lui era susţinut de o listă impresionantă de directori executivi, politicieni, celebrităţi de profil înalt şi chiar guru în dezvoltare personală asemenea lui Denis Waitley, autorul cărţii ***The Psychology of Winning*** (Psihologia învingătorului – n. tr.). Aşa că m-am gândit, de ce nu.

Seminarul PACE a fost încă unul din acele puncte cardinale din viaţa mea. Jim Newman mi-a arătat cum să ţintesc direct spre super-succes. Conceptul său de „zonă de confort” personală a fost parte a gândirii mele în afaceri din ziua în care am ieşit de la seminarul lui.

Un exerciţiu mintal extraordinar pe care-l folosesc în negocieri este de a determina zona de confort a celeilalte părţi, adică ce-ar accepta ei din această afacere pentru a se simţi confortabil în împlinirea ei? Când găsesc perimetrul acelei zone, mi-o imaginez ca pe o cutie. Înăuntrul acelei cutii se află orice număr de posibilităţi de afaceri. Aş putea să-i ofer celeilalte

părţi orice şi-ar dori ei, în detrimentul meu şi să-mi plasez oferta exact în centrul zonei lor de confort. Ar fi o prostie pentru mine să fac asta, desigur, însă i-ar face pe ei foarte fericiţi.

Unii oameni de afaceri, prea nerăbdători să încheie o afacere, ţintesc în centrul zonei de confort a celuilalt şi cedează toată treaba. Am făcut şi eu aşa ceva în trecut, când a încheia afacerea „chiar acum" era mai important decât termenii afacerii. În schimb, îmi poziţionez de regulă oferta la limita superioară a zonei de confort a celuilalt, chiar la marginea a ceea ce simt că el va accepta. Funcţionează de fiecare dată. El obţine ceea ce este confortabil pentru el. Iar eu obţin ceea ce vreau!

Dar chiar mai important decât abilitatea de negocieri puternică, Jim Newman m-a învăţat cum să-mi lărgesc propria mea zonă de confort, astfel încât să pot să avansez rapid şi cu o direcţie foarte clară spre super-succesul meu. Am conştientizat în mod clar că, indiferent de venitul meu, stătusem ani de zile într-un punct mort, fără a-mi îndeplini visele pe care le visasem pentru restul vieţii mele.

Imediat după acest seminar m-am alăturat firmei Bear Stearns, unde am găsit o oportunitate mai mare de a-mi lărgi orizonturile. Iar după ce am urmat un seminar al absolvenţilor PACE, la sfârşitul lui 1978, am părăsit Bear Stearns pentru a deveni petrolistul care avea să mă catapulteze spre super-succes şi spre viaţa celor „bogaţi şi faimoşi".

De-a lungul anilor, m-am întors deseori la metodologiile lui Jim. Recomand foarte puţini oameni din domeniul dezvoltării financiare şi personale, dar el a fost unic. El a fost cu adevărat un mare maestru în predarea motivaţiei şi sunt mândru până astăzi că am ieşit din cuibul Jim Newman/ PACE al celor de mega-succes. Până la moartea lui, Jim a trăit semi-retras pe dealurile North Hollywood-ului, ţinând ocazional câte un seminar sau oferind consultanţă unor clienţi corporatişti de elită. I-am preţuit prietenia.

Următorul meu mentor a fost un om de afaceri în petrol, numit Jerry Ormand. Era la sfârşitul anilor '70 şi industria petrolului era în haos – condiţia mea preferată pentru o industrie, îţi aminteşti? Pat Kennedy şi cu mine fondasem parteneriatul nostru pentru a profita de criza energetică, fondând o companie petrolieră integrată. Guvernul federal, pentru a încuraja exploatarea petrolieră de către orice prost cu o sapă de foraj, acorda dispense speciale pentru rafinăriile mici care produceau mai puţin de 50.000 de barili pe zi. Noi am folosit banii pe care i-am făcut din rafinare pentru a ne ajuta la construirea conglomeratului nostru energetic.

Dealurile erau vii de sunetul forajului. Însă „forările în regiuni încă neprospectate”, adică afacerile independente de explorare şi producţie de ţiţei, sunt o aventură riscantă. Exact ca în zilele febrei aurului de la sfârşitul secolului 19, au existat extrem de puţine găuri de foraj – şi o groază de găuri seci. Probabil 95% din cei care făceau forări în regiuni încă neprospectate au falimentat, după ce au pierdut tot capitalul – al lor şi al oricui altcuiva au putut să-l ia – în găuri goale şi prăpădite, în neant.

Marile companii petroliere făceau tone de bani, evident. Acestea au ridicat preţul ţiţeiului, sub pretextul uzual, prostesc, al „cererii şi ofertei” şi au generat fonduri pentru a fora mai multe găuri decât termitele. Dacă marile companii erau cuirasatele industriei de petrol, legiunile de companii mici erau bărcuţele PT (bărcile PT erau o varietate de ambarcațiuni de atac rapid armat cu torpile, folosite de către Marina Statelor Unite în al doilea război mondial pentru a ataca nave de suprafață mai mari – n. tr.) care bâzâiau încolo şi încoace şi încercând să realizeze un profit rapid din resturile şi firimiturile pe care o firmă ca Exxon-Mobil n-ar fi dat nici doi bani.

Ca petrolist novice, cu viziunea de a deveni un magnat al petrolului, am fost prezentat lui Jerry Ormand, fondator, preşedinte şi CEO al Ormand Industries, Dallas. Jerry ar fi putut fi prototipul lui Jock Ewing. Tatăl lui fusese sondor, iar el era afundat până în gât în ţiţei încă de când era adolescent. Pe vremea când l-am cunoscut, Jerry pusese în funcţiune şi condusese echipamente şi operaţiuni cu petrol la scară mare în Kuweit şi Arabia Saudită şi prin intermediul unui birou în Londra, negociase contracte cu ţiţei de-a lungul Africii, din Egipt şi Libia până în Congo. Însă mai important, compania lui prosperase într-o perioadă în care preţul petrolului era într-o scădere vertiginoasă. Deşi era un jucător de clasă mondială în industria globală a petrolului, Jerry şi-a găsit timp să mă ghideze în detaliile complicate ale afacerilor cu petrol. M-a învăţat cum să-mi pilotez mica ambarcaţiune PT printre cei mari, cum să-mi aleg şi să-mi diferenţiez partea mea de treabă în acea arenă haotică. Pentru Dumnezeu, el a transformat un agent de bursă de pe Wall Street într-un petrolist inteligent!

Din păcate, Jerry Ormand a murit la începutul lui 2004. Până la moartea lui, s-a bucurat de anii de pensie în Houston. El încă a mai acordat oarece consultanţă – şi mi-a rămas bun prieten. De fapt el mi-a fost ca un al doilea tată. Pe terenul de golf i-am prezentat ultimele mele proiecte şi idei lui Jerry. Chiar şi după 60 de ani de luptă în afaceri, Jerry încă avea acel foc interior.

Deja ţi-am spus despre Constantin „Costa” Gratsos – icoana transportului maritim grecesc, moştenitorul executiv al imperiului Onassis şi actor principal pe o scenă mondială a unor personalităţi mai-mari-decât-viaţa. Cu toate acestea, el m-a cuprins şi m-a adus pe această scenă incredibilă, pentru a învăţa o parte din ea pentru mine însumi.

Pe când destinele noastre s-au intersectat, Costa îşi făcuse averea şi renumele şi-l ajutase pe regretatul Aristotel Onassis să cârmuiască acel enorm imperiu prin sute de crize, cu toate abilităţile diplomatice ale lui Bismarck, Metternich şi Machiavelli combinate. După ce avusese succes şi prosperase într-o lume de asasini, el şi-a definit prietenii prin consimţământul acestora de a-i oferi trei lucruri: „prietenie la necaz… curaj în luptă… înţelepciune la furie".

Costa a murit în Decembrie 1981. Însă până în ziua de astăzi mă gândesc adeseori la el şi la bunătatea sinceră pe care mi-a arătat-o. Prezenţa lui pare să stea alături de mine la fiecare masă de negocieri şi în momentul fiecărei decizii dificile. Mă întreb adeseori: „Ce-ar fi spus Costa?" Răspunsul la întrebarea mea este răspunsul la problema mea. *„Ţi-am spus ce-am făcut Aristotel şi cu mine într-o astfel de situaţie"*, îl aud mormăind. *„Acum doar fă-o!"*

Recomand câteva condiţii pentru a selecta un mentor.

- Alege o persoană *în mod semnificativ* mai de succes decât eşti tu acum – o persoană care „a fost acolo şi a făcut asta" şi care poate să reverse înţelepciunea unei experienţe mai vaste asupra problemelor şi situaţiei tale de acum.

- Caută o persoană mai în vârstă, pe care o *placi cu adevărat* şi o respecţi. Acestea sunt două cerinţe diferite. Cu toţii cunoaştem oameni pe care îi respectăm pentru succesul lor, dar pe care nu-i placem ca persoane. O camaraderie apropiată se poate dezvolta numai printr-o amiciţie personală.

- Mentorul tău ar trebui să-şi fi atins succesul în acelaşi domeniu de activitate ca şi al tău, deşi nu e obligatoriu. Deseori lecţiile pe care le înveţi de la mentorul tău au de-a face cu relaţiile umane, procesul luării deciziilor şi strategii financiare, care transcend problemele specifice ale unei industrii.

- Tu şi mentorul tău ar trebui să împărtăşiţi interese comune dincolo de mediul de afaceri. Unele dintre cele mai bune sfaturi pe care le-am primit au fost pe terenul de golf. Interesul reciproc şi plăcerile asigură un ambient relaxant pentru tine şi mentorul tău pentru a desfăşura şi explora idei. De cele mai multe ori minţile lucrează cel mai productiv împreună atunci când le permiteţi să alerge libere la un joc de tenis sau o altă activitate din afara biroului.

Andrew Reid a rezumat avantajele de a avea un mentor puternic. El a concluzionat: „Nu poţi fi cel mai bun dacă nu înveţi de la cei mai buni.” Încadrând acest gând în termenii propriei lui vieţi, Andrew spunea: „Pe durata cursului QLA ştiam că întâlnisem mentorul legitim, care fusese acolo şi făcuse asta. Cu ajutorul tehnicilor lui Dan am găsit instrumentele cu care să-mi fac realitatea tot atât de mare cât şi visele. Cea mai bună cale de a deveni un peşte mai mare este de a fi antrenat de unul dintre aceştia. Şi uneori o astfel de resursă poate fi găsită într-un castel!”

În concluzie deci, acomodează-te cu super-succesul *înainte* de a-l atinge, exersând lărgirea zonei tale de confort. Clarifică-ţi viziunea, fără a te focusa pe modul *cum* o vei transforma în realitate. În schimb, concentrează-te asupra detaliilor privitoare la cum va arăta şi cum vei simţi acea realitate. Ca şi pas înainte spre clarificare, *notează*-ţi pe ceva viziunea şi poart-o cu tine, astfel încât să devină parte din fiinţa ta.

Ia în considerare participarea ta într-o reţea de perfecţionare (grup mastermind), dacă simţi că întruneşte criterii acceptabile şi că poţi avea avantaje. Apoi, în ultimă instanţă, nu ezita să părăseşti grupul dacă procesul propriei tale creşteri se opreşte. În cele din urmă, găseşte-ţi un mentor. Unele din cele mai strălucite minţi ale business-ului mondial sunt disponibile şi ar fi încântate să devină mentori – doar *dacă* ai ridica receptorul.

Acum, că am vorbit despre cum poţi să-ţi condiţionezi propria minte şi s-o pregăteşti pentru super-succes, hai să ne întoarcem la cum îi pregăteşti pe *alţii* să vadă aceeaşi persoană de succes pe care o vezi tu când te uiţi în oglindă.