

Dale Carnegie  
& Associates

Joe Hart și Michael Crom

**PREIA  
CONTROLUL**

Descoperă  
puterea interioară  
și construiește  
relații solide



# Cuprins

<i>Prefață</i> .....	9
----------------------	---

## PARTEA I

### **Preia controlul asupra gândurilor și emoțiilor**

1. Alege-ți gândurile .....	23
2. Concentrează-te asupra succesului.....	47
3. Lucrează cu emoțiile .....	67
4. Construiește-ți încrederea în tine însuți .....	83
5. Acceptă schimbarea.....	103
6. Treci peste regrete.....	119
7. Stăpânește-ți stresul.....	135
8. Cultivă-ți rezistența și curajul .....	155

## PARTEA A II - A

### **Preia controlul în relații**

9. Conectează-te.....	175
10. Creează încredere .....	193
11. Renunță la critică .....	213
12. Ai grijă la oamenii dificili .....	229
13. Privește din perspectiva celuilalt .....	247

## PARTEA A III - A

### **Preia controlul asupra propriului viitor**

14. Dedică-te unui scop .....	261
15. Creează-ți o viziune pentru întreaga viață .....	279
16. Clădește o comunitate .....	301
17. Implică-te într-o schimbare cu adevărat importantă .....	319
<i>Concluzii</i> .....	333
<i>Mulțumiri</i> .....	337
<i>Note</i> .....	343

# 1

## Alege-ți gândurile

*Știi acum, în mod cert, dincolo de orice îndoială, că problema cea mai mare cu care atâta tu, cât și eu ne confruntăm – de fapt, aproape singura problemă cu care ne confruntăm – constă în alegerea gândurilor corecte. Dacă putem face asta, vom fi pe cale să ne rezolvăm toate problemele.\**

– Dale Carnegie

Martie, 2020. COVID-19 se răspândea în toate colțurile lumii, cauzând suferință, moarte și carantină. Eram de cinci ani directorul general al organizației Dale Carnegie și asistam neputincios la închiderea filialelor din mai multe țări. Noapte de noapte mă trezeam pe la 3 și nu mai puteam să adorm la loc. Gândurile negre și grijile mă mistuiau. Mi-era teamă că bătrâna companie, care apucase o sută șapte ani, avea să-și înceteze activitatea sub conducerea mea. Mă chinuia stresul pe care îl aveau de suportat miile de membri ai echipelor din întreaga lume. Eram îngrijorat de sănătatea mamei mele în vârstă de optzeci și șase de ani, care locuia singură, la sute de kilometri depărtare. Mă îngrozea gândul că ar putea muri

---

\* *Lasă grijile, începe să trăiești, ed. cit., p. 117. (N. trad.)*

prieteni sau membri ai familiei. Treceau zile în care nu reușeam să dorm mai mult de patru ore. Eram într-una dintre cele mai nefericite perioade din viața mea.

Apoi, într-o noapte, când m-am trezit, mi-a venit o idee. Am luat în mână *Lasă grijile, începe să trăiești* și am început s-o răsfoiesc, în căutare de inspirație. Cartea asta mă ajutase de nenumărate ori să trec peste situații stresante. De ce nu-mi venise ideea să mă uit prin ea mai devreme? Am deschis la pagina unde se află citatul care deschide capitolul de față. În acel moment, a fost ca și cum Carnegie însuși se afla în dormitorul meu și mi se adresa personal. Era exact ce aveam nevoie să aud.

Gândurile mă doborâseră și mă copleșiseră săptămâni la rând, dar acum le oprisem și începusem să le analizez. Le-am văzut cum erau cu adevărat: pesimiste, urâte. Cum de căzusem în capcana unor îngrijorări fără temei? De ce mă gândeam la cele mai rele posibilități? De ce mă complăceam în acel pesimism nesănătos? Deși știam că nu e bine ce fac, mă lăsasem pradă fricii, iar asta îmi dădea insomnii și îmi distrugea sănătatea și viața.

Am înțeles felul în care emoțiile și gândurile se întrepătrunseseră – îmi imaginam că s-ar putea întâmpla tot felul de grozăvii, eram chinuit de griji, iar viața mea o luase pe o pantă descendentă. Cu toate că mă încredeam în principiile lui Carnegie referitoare la stres și la îngrijorare, ele îmi ieșiseră total din minte în plină situație de criză. Gândurile mi se învârteau neîncetat în jurul unor presupuse efecte nefaste și le dădusem voie lor și emoțiilor să-și facă de cap.

Mi-am spus: „Știi ceva, Joe? Problema ta nu e COVID-19. Problema ta sunt gândurile tale. Alege-le pe cele potrivite și vei

ieși cu bine din asta.“ Mi-a trecut prin minte: „Și dacă schimb foaia? În loc să mă agăț de pandemie și de lucrurile pe care nu le pot controla, de ce să nu mă concentrez asupra celor pe care le pot stăpâni?“ Și atunci am avut următoarea revelație: „Dacă fiecare acțiune presupune o reacție opusă de mărime egală și dacă suntem într-o situație foarte dificilă, ar trebui să existe și niște avantaje extraordinare. Ia să vedem unde le putem găsi.“

Înainte de pandemie începuserăm deja să trecem programul global de training din mediul fizic în cel online, ceea ce nu era ușor având în vedere că aveam mii de angajați în două sute de filiale din peste optzeci de țări. Și dacă puteam să accelerăm această tranziție? În ce mod ne puteam dubla ori chiar tripla efortul astfel încât inițiativa să fie încununată de succes? Și cum i-aș fi putut susține mai eficient pe clienții, liderii și membrii companiei din întreaga lume, încercați și ei de neliniște în fața acelei situații? Cum îi puteam încuraja? Îmi revenise buna dispoziție. Eram nerăbdător să preiau controlul, să fac lucrurile să se miște, să conduc organizația prin acea perioadă de criză, să găsesc o cale de a prospera cu toții în plină pandemie. Mi-am amintit sfatul pe care mi l-a dat un prieten înțelept. Pe la începutul carierei, ezitam să fac vreo mișcare importantă, fiindu-mi teamă că afacerea mea ar putea avea de suferit în urma unor calcule greșite. Iată ce mi-a spus prietenul respectiv: „Ține minte, Joe, marinarul se școleşte pe o mare agitată de furtună, nu când e calmă. Progresezi și devii mai bun în vremuri de restriște.“ Apoi m-am gândit: „Astea chiar sunt vremuri deosebit de grele și, dacă reacționez cum trebuie, voi deveni un lider mai puternic. Câți au șansa să conducă o organizație care are o sută șapte ani printr-o perioadă de criză

ca asta? Să mă pun în pielea lui Dale. Am o datorie față de el și față de toată lumea, datoria de a conduce cu încredere în forțele proprii, și nu cu lașitate. Ce-ar face Dale acum?“ În lunile care au urmat am fost martorul plin de admirație și recunoștință al felului în care am devenit o companie unită și temerară și în care am trecut întreaga organizație de la modalitatea față în față a comunicării și a tranzacțiilor la cea online.

M-am mai gândit și la ce aș putea face să-mi ajut familia și prietenii. Da, devenisem probabil o adevărată pacoste tot cicăind-o pe mama în timpul convorbirilor noastre video pe Face Time, zicându-i să aibă grijă de ea, dar mama aprecia asta. Am luat legătura cu amici și colegi din toate colțurile lumii, ca să văd cum se descurcă, să-i ascult și să le reamintesc cât de importanți sunt pentru mine. Mi-am făcut și mai mult timp pentru soție și copii, ceea ce nu era greu, de vreme ce eram izolați cu toții în aceeași casă zi și noapte, dar eram mai hotărât să-mi petrec în mod practic timpul cu ei. Am început să fac exerciții fizice mai des, să mănânc mai sănătos, să elimin zahărul din alimentație, să iau vitamine și să fac tot ce-mi stă în putință să-mi întăresc sistemul imunitar pentru cazul în care aș fi făcut COVID-19.

Noaptea despre care am vorbit mai sus a fost una dintre cele mai decisive din viața mea și îi voi fi veșnic recunoscător destinului pentru ea. Citatul din cartea lui Carnegie mi-a amintit despre cât de importante sunt gândurile. Trebuia doar să fiu atent la ele și să acționez asupra lor. Aveam nevoie să aleg gânduri care să-mi dea forță și să mă călăuzească, nu dintre cele distructive care mă târau în beznă și deznădejde, lăsându-mă pradă pasivității. Am înțeles că, dacă aleg gândurile potrivite,

voi pași pe calea care îmi va aduce soluții la toate problemele. Iar dacă nu reușeam, aveam să rămân izolat într-un spațiu mintal și emoțional al dezastrului. Mi-am dat seama că tot ce reprezintă viața – relații, carieră, obiective, sănătate, realizări etc. – depinde de primul pas pe care îl facem când preluăm controlul gândurilor noastre. Vestea bună este – iar scopul acestui capitol e să demonstreze acest lucru – că, dacă procedezi astfel, vei mai avea parte și de o profundă liniște sufletească, de o mare încredere în forțele proprii și de tărie sufletească, în orice situație. În cele ce urmează vom vedea cum să facem asta.

## Ia aminte la gândurile tale

Cât de frecvent te gândești la ceea ce te gândești? Și când zic asta, vreau să subliniez: când te gândești *cu adevărat*? Mulți dintre noi trec de la un gând la altul, de la o conversație la alta, de la un curs la celălalt, de la o ședință la următoarea ședință, mulțumindu-se doar să reacționeze. Lectura unui e-mail ne distrage atenția; dăm peste o postare pe o platformă de social media care ne enervează; descoperim ceva pe internet care ne face să râdem; cineva ne face o nedreptate și suntem puși pe ceartă. Cât de frecvent, când se întâmplă așa ceva, ne oprim și spunem: „Ia stai, chiar mă gândesc la asta? Cum mi se pare treaba asta?”

Mult prea des, mintea noastră e pe pilot automat. Auzim o voce interioară care ne zice „Nu pot să fac asta” și acceptăm acel gând ca pe ceva de la sine înțeles. Nu ne oprim să-l cercetăm, să-l punem sub semnul întrebării, ci îl acceptăm pur și simplu și ne vedem de-ale noastre. Nici măcar nu încercăm să ne opunem.



Am putea avea o părere fermă despre cineva. Avem impresia că suntem amenințați, displăcuți sau judecați, pentru că așa ne spun gândurile noastre și nu ne oprim nici măcar pentru o clipă să cercetăm dacă nu cumva am înțeles totul greșit.

Vechea mea prietenă Emma ne-a făcut de curând o vizită. Mi-a zis că îi făcea probleme o colegă, Julie, proaspăt angajată în departamentul ei și care avea o atitudine superioară.

„Ce se întâmplă, Emma? De ce ai impresia asta?” am întrebat-o.

„Eu mă ocup de partea creativă a campaniilor pentru social media și asta include crearea de imagini și de mesaje-cheie. Fac asta de ani buni și mă pricep. Și vorbesc cu Julie la un moment dat și se apucă să-mi dea sugestii de genul cum aș putea să-mi fac treaba creativă mai bine. Cine se mai crede și asta?! Știu foarte bine ce trebuie să fac!”

„Ți-a criticat munca sau a zis că nu e bine ce faci?” am vrut eu să știu.

„Nu. N-a fost așa. Mi-a tot pus întrebări. «Te-ai gândit cumva cum ar fi dacă ai schimba culoarea asta, să nu fie galben, ci albastru-deschis? Sau să mărești un pic imaginea? Ai încercat să vezi cum ar fi cu un font diferit?» Genul ăsta de întrebări.”

„Ți s-a părut că te ia de sus sau că tonul ei are o nuanță critică? Și-a dat ochii peste cap?”

„Nu, nimic de genul ăsta”, a răspuns Emma. „Dar sunt absolut convinsă că nu i-a plăcut designul meu și că-și închipuie că s-ar descurca mai bine.”

„Emma, e oare posibil ca Julie să încerce, de fapt, să te ajute? Poate că voia ca postările tale să fie și mai bune. Care e mai precis gândul tău în ce-o privește pe Julie?”

„Păi, gândul e următorul: crede că nu știu ce fac.“

„Bine. Ai putea să ai dreptate. Dar cum poți să știi ce e în mintea ei? Mă gândesc de câte ori eu însumi am încercat să ajut pe careva sugerându-i modalități de perfecționare. Nu încercam să dau cu el de pământ. De ce să nu presupui că Julie are intenții bune? Având în vedere tot ce mi-ai spus, cred că încerca să te ajute.“

Emma s-a mulțumit să mă privească, scoțând un „Cum zici tu“ și a ieșit imediat, supărată și convinsă că și-a răcit gura de pomană. Ceva mai târziu, după ce a vorbit cu soția mea, Katie, despre același lucru, s-a întors și mi-a zis: „Știi, m-am gândit la ce mi-ai spus și e posibil s-o fi judecat greșit pe Julie. Nu pare să fie un om rău. De fapt, e chiar prietenoasă. Poate că felul cum mi-a vorbit m-a dus pe o pistă greșită sau poate că m-a prins într-o pasă proastă. Sincer, nu eram în cea mai bună dispoziție. Orice conversație aș fi avut, m-aș fi enervat. Imediat ce mi-a trecut prin cap că mă critică, m-a cuprins agitația și am intrat în defensivă. Poate ar trebui să-i acord prezumția de nevinovăție.“

Încercăm lucrurile care ni se întâmplă cu diferite sensuri și, din fericire sau dimpotrivă, acele sensuri influențează felul cum gândim, simțim, acționăm și reacționăm. Cu toții cunoaștem oameni care sunt nefericiți orice ar fi. Unii sunt într-o relație armonioasă, dar se îngrijorează că jumătatea lor ar putea să-i părăsească. Alții sunt promovați la serviciu, dar nu fac decât să se plângă de noile responsabilități. Mai cunoaștem și oameni care rămân netulburați și veseli în situații oribile. Orice le-ar arunca viața în față, rămân senini. Cum reușesc? Care e diferența între aceste două tipuri de oameni? Diferența rezidă în modul în care gândesc.

Dacă avem tendința să gândim pesimist, ne-am putea simți amenințați și lipsiți de orice speranță. Dacă tindem să fim optimiști, am putea vedea șanse pe care alții nu le văd și am deveni mai încrezători în viitorul nostru. Ce gândim influențează totul. Filozoful latin Marcus Aurelius spunea: „Viața unui om este ceea ce gândurile lui o fac să fie.”<sup>1</sup> Pentru mulți dintre noi, problema este că nu prea suntem conștienți de gândurile noastre și de viața pe care o creează. Știm că ele sunt acolo, dar oare încercăm să ne dăm seama cum ne limitează atunci când ne concentrăm asupra grijilor iraționale și apăsătoare? Oare știm cum ne pot ele determina să simțim mânie sau dezamăgire, să avem resentimente? Trebuie să preluăm controlul asupra gândurilor, altfel ne vor controla ele pe noi. Asta e realitatea. Dar cum facem asta?

Pentru început, trebuie să fim atenți la modul în care gândim. Uite o temă pentru acasă: data viitoare când descoperi la tine un model de gând ferm sau o emoție persistentă, notează și analizează. Pune-ți următoarele întrebări:

- „Care îmi sunt gândurile și cum le percep?” Unii oameni aud o voce interioară, în vreme ce alții gândesc în imagini și impresii fugare. Observă sub ce formă și se înfățișează gândurile în acest moment.
- „Cum mă fac aceste gânduri să mă simt?”
- „Nu cumva fac doar presupuneri – le pun celorlalți cuvinte în gură sau fac abstracție de context?”
- „E acest gând unul folositor? Dacă nu, cu ce-l pot înlocui?”

Ralph Waldo Emerson ar fi spus la un moment dat: „Omul este alcătuit din acele lucruri la care se gândește cât e ziua de lungă.“ Și din ce altceva ar putea să fie el alcătuit? Ideile pe care ți le introduci în minte sunt ca hrana pe care o consumi – trebuie să le digeri, ca pe orice mâncare. Fiecare film pe care îl vezi, fiecare carte pe care o citești și fiecare postare peste care dai pe platformele de social media îți influențează gândurile.

Cum și cu cine îți petreci timpul îți afectează modul de a gândi și e important să fii atent la ce te influențează. Pentru scurt timp am făcut stand-up și, în vreme ce îmi așteptam rândul să urc pe scenă, îi urmăream pe ceilalți comediați și eram atent la interpretarea lor. Unele glume erau atât de vulgare, încât îmi făceau grață – acele idei mă afectau. Am avut nevoie de câteva zile ca să elimin mizeria aia din minte. Uneori trebuie să ne luăm în considerare propria viață și să ne gândim mai bine la cei alături de care ne petrecem timpul, la ce facem împreună și dacă ne influențează negativ gândurile.

Să ne privim cu sinceritate gândurile, fie că o facem într-un moment de revelație ori în timp, ne ajută să înțelegem cum ne modelează viața. Această claritate ne ajută să alegem să gândim diferit, să adoptăm o atitudine diferită față de probleme. Să ne alegem gândurile potrivite poate să nu fie tocmai ușor, iar pentru unii dintre noi ar putea reprezenta cea mai mare încercare. Dar, deși ar putea fi greu la început, gândurile noastre obișnuite sunt fundația viitorului control pe care îl vom prelua asupra vieții noastre. Când evităm în mod consecvent pesimismul și alegem gânduri care ne servesc scopului, ne aflăm pe drumul care duce la o mentalitate sănătoasă, cu ajutorul căreia vom obține succesul.

## De ce persistă gândurile negative

Din nefericire, suntem programați să gândim negativ. Primii oameni aveau un singur scop: să supraviețuiască. Dacă erau atenți la posibilele pericole, puteau să scape de carnivorele flă-mânde. Fiecare zi însemna o luptă pentru hrană, astfel că nu aveau încredere în nimeni din afara propriilor triburi nomade. Atenția îndreptată spre primejdie i-a ajutat să rămână în viață mai mult și să-și perpetueze genele. Cu alte cuvinte, instinctul nostru de a zăbovi în gânduri negative își are originea în modul în care creierul ne ține în siguranță și poartă numele de „tendință spre negativitate“ (*negativity bias*)<sup>2</sup>.

Înseamnă că avem tendința să ne amintim mai degrabă evenimentele triste și traumatice decât pe cele plăcute. Insulele ne sunt fixate în memorie, dar ne vine greu să ne reamintim complimentele. În mod natural, ne gândim la ce e mai rău în aproape orice situație. Când ne cheamă șeful, primul lucru care ne trece prin minte este dacă nu cumva am greșit cu ceva. Mi-am sunat un prieten cu care nu mai vorbisem de mulți ani, doar să-l salut, și prima lui întrebare a fost: „S-a întâmplat ceva?“ S-a gândit că îl sun să-i dau vești proaste. Această tendință naturală spre ce e mai rău ne afectează, de asemenea, procesul de luare a deciziilor.<sup>3</sup>

De multe ori, gândurile încep cu „nu pot“, „n-ar trebui“, „n-aș putea“ și sunt urmate de „pentru că“ și un motiv de a-ți pune singur piedică. Să aruncăm o privire la câteva exemple de gânduri care limitează. În timp ce le citești, întreabă-te care dintre ele se aplică în cazul tău.

*O carte relevantă și practică! Joe și Michael pun într-o perspectivă inovativă ideile excepționale ale lui Carnegie, oferindu-le liderilor din actuala generație un nou punct de referință în domeniu. E timpul să îți construiești cariera și viața la care ai visat dintotdeauna!*

— MARSHALL GOLDSMITH



*Preia controlul* se adresează tuturor celor care își doresc să devină stăpâni propriului destin. Inspirați de conceptele motivaționale ale lui Dale Carnegie și de modul în care acestea le-au schimbat viața, Joe Hart și Michael Crom îți oferă un ghid original cu ajutorul căruia îți poți descoperi puterea interioară, construi relații solide și de durată și, poate cel mai important, stăpâni gândurile, ca să faci cele mai bune alegeri atât în carieră, cât și în viață.



**cărți cheie**

curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-1547-9



9 786064 415479