

## URMĂTOARELE TALE CINCI MUTĂRI

Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC and  
Livia Stoia Literary Agency

**Your Next Five Moves**

Copyright © 2020 by BetDavid Enterprises LLC.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Romică Lixandru**

Redactor: **Alexandru-Florin Colțan**

Editor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**BET-DAVID, PATRICK**

**Următoarele tale cinci mutări** / Patrick Bet-David; trad.: Romică

Lixandru. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-969-1

I. Lixandru, Romică (trad.)

174

336

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Patrick Bet-David

împreună cu Greg Dinkin

# Următoarele tale cinci mutări



**Stăpânește arta strategiilor  
de afaceri**

Traducere din limba engleză de  
Romică Lixandru

 ACT și Politon

2022

Tatălui meu, Gabreal Bet-David,  
Aristotelul din viața mea

## **Nota autorului**

Eu relatez lucruri care s-au petrecut în urmă cu mai bine de treizeci de ani și fac tot posibilul să descriu aceste evenimente cu acuratețe. Persoanele despre care vorbesc în cuprinsul cărții, cu nume și prenume, sunt persoane reale. Cei cărora le-am menționat doar numele mic sunt fie personaje compozite, fie persoane ale căror nume și date de identificare au fost schimbate. Esența poveștilor lor este reală.



## CUPRINS

Nota autorului	5
Introducere. Înaintea primei tale mutări	9

### MUTAREA NR. 1 – STĂPÂNEȘTE CUNOAȘTEREA DE SINE

1. Cine vrei să fii?	29
2. Studiază cel mai important produs: pe tine	55
3. Drumul tău spre crearea bogăției: Intraprenor sau antreprenor?	77

### MUTAREA NR. 2 – STĂPÂNEȘTE CAPACITATEA DE A RAȚIONA

4. Incredibila putere a procesării problemelor	101
5. Cum să afli necunoscuta x: o metodologie pentru luarea unor decizii eficiente	123

### MUTAREA NR. 3 – STĂPÂNEȘTE CONSTRUIREA ECHIPEI POTRIVITE

6. Mitul soloprenorului: cum să îți construiești echipa	145
7. Creează o cultură bazată pe principii	175
8. Încredere = Viteză: puterea consecvenței	199

### MUTAREA NR. 4 – STĂPÂNEȘTE STRATEGIA SCALĂRII

9. Cum să scalezi pentru a crește exponențial	227
10. Transformă-ți impulsul în prieten – și fii pregătit pentru haos	253
11. Proiectarea sistemelor care îți vor monitoriza afacerea	277
12. Rămâi paranoic: un mare maestru nu lasă niciodată garda jos	299

## MUTAREA NR. 5 – STĂPÂNEȘTE JOCURILE DE PUTERE

13. Cum să-l învingi pe Goliat și să controlezi narațiunea	321
14. Studiază-i pe mafioți: cum să convingi, să negociezi și să influențezi	347
15. Cultivă-ți puterea și nu-ți pierde experiența de luptător	369
Concluzie. Șah-mat	389
Mulțumiri	397
APENDICE A. Auditul Identității Personale	403
APENDICE B. Fișă de lucru „Află necunoscuta x”	408
Lecturi recomandate	410
Despre autor	415



## Introducere

### Înainte de prima ta mutare

Atunci când am văzut prima dată *Magnus*, documentarul despre Magnus Carlsen, nu am putut să nu fac o paralelă cu afacerile. Magnus din Norvegia este un copil-minune al șahului, care, la vârsta de 13 ani, a devenit un mare maestru. Apropo de vizionari: el gândește mereu chiar și cu 15 mutări în avans. În felul acesta, are capacitatea supraomenească de a prezice (și de a controla) ce vor face oponentii săi. Am fost, de asemenea, impresionat de pregătirea sa meticuloasă. Întrucât joacă partida de atâtea ori în minte, înainte ca ea să se desfășoare efectiv, Carlsen este imperturbabil în iureșul luptei. În plus, el trebuie să se confrunte cu un lucru cu care un fondator și un CEO se confruntă tot timpul. Magnus a spus: „Dacă vrei să ajungi în vârf, există întotdeauna riscul ca acest lucru să te izoleze de ceilalți.”

După ce am văzut *Magnus*, am continuat să mă gândesc la cât de multe lucruri au în comun antreprenorii de succes și maeștrii șahului. Nu am fost surprins când am aflat că Elon Musk, fondatorul companiilor Tesla și SpaceX, a început să joace șah de la o vârstă fragedă. „El poate vedea

lucrurile mai limpede, într-un fel care nu poate fi înțeles de niciunul dintre cunoscuții mei”, spune fratele lui, Kimbal. „Este un lucru bine-cunoscut în șah că poți vedea cu 12 mutări în avans, dacă ești un mare maestru. Și în orice situație specifică, Elon poate vedea lucrurile cu 12 mutări în avans.”

Acest citat referitor la Musk a reușit să clarifice totul. Majoritatea oamenilor nu gândesc decât cu una sau două mutări în avans. Acești oameni sunt amatori, iar ei eșuează rapid în afaceri. Strategia eficace înseamnă să faci o mutare și să fii pregătit să demarezi o altă serie de mutări, în funcție de felul în care va reacționa piața sau concurența. Pentru a implementa o strategie eficace, trebuie să gândești dincolo de primul tău atac. Atunci când vei începe să fii cu adevărat bun, vei anticipa felul în care vor reacționa ceilalți și vei putea face o serie de mutări aproape imposibil de contracarat.

Chiar dacă afacerile sunt un joc în care trebuie să gândim cu câteva mutări în avans, cartea de față nu este despre șah. Această carte este despre cum putem prelua viziunea și mentalitatea unui maestru al șahului și despre cum putem aplica aceste lucruri în afaceri. De fapt, nici nu trebuie să știi ceva despre joc. În paginile care urmează, nu există niciun exemplu specific din șah, dar se găsesc o mulțime de exemple de bărbați și de femei de succes, care *gândesc* ca niște maeștri campioni ai șahului.

Oamenii care nu gândesc cu mai mult de o mutare în avans sunt conduși de *ego*, de *emoții* și de *teamă*. Cel mai bun dintre oamenii tăi de vânzări amenință că va demisiona, dacă nu-i mărești salariul. Amatorul condus de emoții răspunde zicând: „Pe mine nu mă amenință nimeni” sau

„Oricum, nu avem nevoie de el”. Pe de altă parte, strategul practic își plănuiește următoarele mutări.

Această abordare se aplică și creșterii copiilor. Te simți nemaipomenit dacă le dai tot ce îți cer – indiferent dacă vor dulciuri, un iPad sau permisiunea de a chiuli de la lecția de pian. Ei îți zâmbesc și îți spun cât de mult te iubesc. De asemenea, ești conștient că alternativa – o criză de furie în timpul căreia vei fi ținta urii și a veninului lor – te va face să te simți îngrozitor. Scenariul acesta îți arată că, la fel ca cele mai multe decizii de afaceri, una dintre opțiuni este, în mod evident, *mai ușoară*, iar cealaltă – care te obligă să gândești cu cinci mutări în avans – este opțiunea *mai eficace*.

Aș vrea ca cineva să mă fi învățat să gândesc astfel atunci când treceam de la rolul de om de vânzări la funcția de manager de vânzări, și mai departe, la statutul de fondator și de CEO. În fiecare etapă a evoluției mele, acest tip de gândire critică m-ar fi ajutat să economisesc milioane de dolari și m-ar fi salvat de zeci de atacuri de panică. Atunci când reflectez la cum am trecut de la un om de vânzări coleric, nesigur și îngâmfat, care lucra pentru un club de fitness, la un CEO care gândește strategic, conștient de sine și încrezător, îmi dau seama că lucrul cel mai important a fost că am învățat cum să gândesc cu cel puțin cinci mutări în avans.

Unii dintre voi, cei care aveți performanțe peste așteptări, v-ați putea întreba de ce *doar* cinci mutări în avans. Există două motive. În primul rând, cinci mutări constituie combinația optimă pentru o strategie bine gândită și pentru acțiuni rapide. Chiar dacă pot exista ocazii în care vei dori să anticipezi mai mult de cinci mutări – spre exemplu, atunci când participi la o reuniune anuală în afara sediului,

când analizezi posibilitatea unei achiziții (sau posibilitatea înființării unei colonii pe Marte) –, în cazul în care gândești cu prea multe mutări în avans, s-ar putea să ajungi la paralizia analizei\*. Cinci mutări sunt suficiente pentru a te asigura că anticipezi rezultatele viitoare și că vezi mutări și contra-mutări. Cel de-al doilea motiv este că, la nivel macro, sunt cinci mutări pe care trebuie să le stăpânești pentru a reuși în afaceri. Așadar, am împărțit cartea în aceste cinci mutări, pentru a mă asigura că știi cu exactitate ce trebuie să faci ca să obții succesul.

Sunt o mulțime de lucruri pe care nu le pot face. Deși am 1,96 metri și 109 kg, nu pot să joc baschet sau să arunc o minge de fotbal. Nu pot să fac programare pe calculator și nu pot să reasamblez un motor de la zero. Dar există un lucru pe care îl pot face: pot să-i ajut pe antreprenori și pe cei din consiliul executiv să elaboreze o strategie pentru cucerirea unei piețe. Atunci când discut cu un fondator sau cu un CEO într-o sală de consiliu, abordăm strategia ca pe un joc. Singura diferență dintre afaceri și șah (sau Monopoly ori Final Fantasy, că tot am adus vorba) este că noi jucăm pe milioane (sau pe miliarde) de dolari, nu pentru dreptul de a ne lăuda. Cu o astfel de mentalitate, liderii învață cum să creeze strategiile care îi plasează în cea mai bună poziție pentru a evolua.

În rolul meu de consilier al directorilor și de ghid al studenților și al antreprenorilor aspiranți, una dintre cele mai frecvente întrebări care îmi sunt adresate este: Ar trebui să renunț la locul meu de muncă pentru a demara o

---

\* Paralizia analizei („paralysis by analysis”) este o eroare care survine atunci când o persoană (sau un aparat inteligent) nu poate depăși etapa de analiză a unei probleme. (n. red.)

afacere? Alte întrebări frecvente sunt: Ar trebui să fac rost de bani vânzând acțiuni sau obligațiuni? Cum să-mi organizez structura de compensare pentru a-i atrage și pentru a-i reține pe directori sau pe agenții de vânzări care lucrează pentru mine în regim de colaborare? Ar trebui să mă extind acum la scară globală sau ar trebui să aștept să se schimbe condițiile de pe piață?

În afaceri, întrebările simple sunt întrebări închise. Răspunsul este fie „da”, fie „nu”. Capcana apare atunci când credem că poți răspunde cu „da” sau cu „nu” la *toate* întrebările. În realitate, răspunsul la orice întrebare constă într-o serie de mutări executate în ordinea corectă. De multe ori, „experții” înrăutățesc lucrurile răspunzând cu „da” sau cu „nu”, de parcă toată lumea este pe același calapod. De aceea, așa cum vei vedea, prima noastră mutare va fi să ne dăm seama cine ești și ce vrei.

Cealaltă problemă pe care o văd este absența planificării. Entuziasmul te poate ajuta foarte mult, atât timp cât se îmbină cu o planificare a următoarelor cinci mutări. Foarte mulți oameni vor să sară direct la cea de-a cincea mutare, fără să treacă, în prealabil, prin primele patru mutări. Însă trebuie respectată o anumită ordine. Pentru a ajunge la nivelul următor, trebuie să reușești să treci de la reflecția asupra unui singur lucru (și a unei singure mutări), la planificarea mai multor mutări.

Dacă îți este clar că vrei să fii antreprenor, s-ar putea ca renunțarea la jobul tău să fie cea de-a patra mutare, sau ar putea conduce la o serie de mutări care să te ajute să crezi o poziție lucrativă în compania în cadrul căreia lucrezi acum (să devii un intraprenor – lucru de care ne vom ocupa în capitolul 3). Dacă ai familie și nu ai deloc economii,

renunțarea la job nu ar trebui nicidecum să fie prima mutare. De fapt, s-ar putea să nu fii nevoit să renunți niciodată la job pentru a deveni exact cine îți dorești să fii. Informațiile din această carte sunt valabile pentru oamenii aflați în diferite etape ale vieții și la niveluri diferite, în lumea afacerilor. Poate că ești un CFO care îți adoră jobul, sau un liber-profesionist căruia îi plac varietatea și flexibilitatea ce caracterizează statutul de „soloprenor”. Unul dintre lucrurile care îmi plac foarte mult în afaceri este că, pentru orice om, există o cale – asta cu condiția să fii conștient de cine ești și să fii dispus să gândești cu cinci mutări în avans.

Indiferent care este ordinea cea mai potrivită pentru împrejurările în care te afli, lucrul care îi singularizează pe strategii abili este capacitatea lor de a *anticipa*. Cei mai buni lideri militari au abilitatea de a-și planifica următoarele câteva mutări. Luptătorii de top știu cum să-și pună adversarul în dificultate. Ei pot fi dispuși să piardă prima repriză, deoarece o mutare care pare să le pună probleme la începutul confruntării este în realitate folosită pentru a-l ademini pe adversar să facă o greșeală într-o repriză ulterioară. Jucătorii de pocher de talie mondială procedează la fel: la început, joacă la cacealma și sacrifică un anumit număr de jetoane, cu scopul de a iniția o serie de mutări care, în cele din urmă, îl vor spulbera pe adversar. Și chiar dacă nu-l percepem neapărat pe Warren Buffett ca pe un maestru al șahului, succesul continuu de care s-a bucurat se datorează abordării sale strategice și răbdătoare. Buffett nu încearcă să câștige într-o anumită etapă, într-un anumit trimestru ori într-un anumit an. El face o serie de mutări pentru a câștiga pe termen lung.

Cu mai puțin de șase luni înainte de tragica sa moarte, Kobe Bryant, legendarul jucător din NBA, îmi spunea că, la

vârsta de 13 ani, știa deja că voia să ajungă unul dintre cei mai mari jucători de baschet ai tuturor timpurilor. La vremea respectivă, ocupa locul 56 în topul celor mai buni jucători din țară. Kobe a alcătuit o listă cu numele tuturor rivalilor mai buni decât el, și, într-un interval de cinci ani, i-a surclasat pe toți și a fost selecționat în prima rundă, imediat după ce a terminat liceul\*. Circulă un zvon potrivit căruia Michael Jordan a profitat de faptul că a jucat în cadrul „Echipei de Vis” care a reprezentat Statele Unite la Jocurile Olimpice din 1992, pentru a descoperi punctele slabe ale coechipierilor lui – puncte slabe pe care le-a folosit împotriva lor, atunci când a revenit în NBA. Ambii jucători erau maștri ai strategiei, care gândeau mereu cu cel puțin cinci mutări în avans. Și tu va trebui să gândești în felul acesta, mai ales dacă plănuiești să concurezi pe piață și să ajungi să ai o poziție dominantă în domeniul tău de activitate.



În paginile următoare, îți voi oferi tot ce îți trebuie ca să gândești asemenea unui strateg maestru. De asemenea, îți voi arăta cum:

1. Să te distingi și să îți comunici valoarea unică;
2. Să găsești investitori și să obții o evaluare avantajoasă pentru un exit profitabil;
3. Să atragi talente de top și să creezi stimulente cu ajutorul cărora să cultivi aceste talente și să le reții;

---

\* Echipele de baschet selecționează jucătorii în mai multe runde. Mai exact, o echipă de baschet face o selecție în fiecare rundă. Prin urmare, un jucător ales în prima rundă este un jucător foarte bun. (n. red.)

4. Să menții sistemele într-o perioadă de dezvoltare rapidă și să-ți păstrezi forțele/sănătatea mintală în perioadele haotice;
5. Să analizezi dificultățile, să iei decizii și să soluționezi problemele în mod eficace;
6. Să îți dai seama cine vrei să fii și ce vei lăsa în urma ta;
7. Să negociezi, să vinzi și să creezi strategii, de parcă viața ta ar depinde de asta.

Poate că ai ales această carte gândindu-te că nu ai pregătirea sau resursele necesare pentru a construi o afacere. Sau poate că ești o persoană cu un coeficient ridicat de inteligență, dar ești incapabil să iei o hotărâre salvatoare, fiindcă despici întotdeauna firul în patru. Nu contează de unde începi. Dacă ai vreo îndoială că cineva se poate dezvolta și poate deveni antreprenor, gândește-te la povestea mea.

Toți cei care m-au cunoscut în copilărie m-ar fi etichetat drept „persoana cu cele mai mici șanse de a reuși”. Vei vedea cum, din tipul care nu era în stare să planifice nimic (motiv pentru care aveam 26 de carduri de credit, cu datoriile totale în valoare de 49.000 \$), am ajuns CEO. Vei vedea cum am fondat PHP Agency, o companie de marketing pentru servicii financiare, cu 66 de agenți într-un singur birou din Northridge, California, și cum, zece ani mai târziu, această firmă a ajuns să aibă peste 15.000 de agenți în 120 de birouri situate în 49 de state și în Puerto Rico.

Sunt mândru de faptul că agenția noastră este recunoscută pentru diversitatea ei extraordinară, pentru cultura milenială\*

---

\* Referire la *millenials*, adică la reprezentanții Generației Y, din care fac parte persoanele născute între începutul anilor '80 și sfârșitul anilor '90. (n. red.)



și pentru prezența pe rețelele sociale. Noi am reușit acest lucru în sectorul asigurărilor de viață, ce are reputația unui domeniu profesional „plicticos”. (În general, un agent de asigurări de viață este un bărbat alb, aflat în jurul vârstei de 57 de ani; în compania noastră, agentul obișnuit este o femeie de origini latine, în jurul vârstei de 34 de ani.) Succesul nostru nu se datorează relațiilor sau norocului. Din contră, povestea vieții mele demonstrează că un antreprenor poate veni de oriunde și este înzestrat cu aceleași calități pe care le ai și tu.

### **Tipul cu cele mai mici șanse de a deveni CEO**

Am copilărit în Teheran, capitala Iranului. În 1987, în timpul războiului dintre Iran și Irak, familia mea trăia cu teama că, în orice clipă, putea avea loc un atac. Chiar dacă aveam doar 8 ani, încă aud sunetele. Fiecare atac începea cu o sirenă, și doar sunetul ei, de unul singur, îți putea străpunge inima. Apoi, o voce ne avertiza că avioanele inamice au trecut granița. În cele din urmă, auzeam șuieratul bombelor care cădeau din cer.

La fiecare șuierat, ne rugam să nu fie lovit adăpostul nostru. Îmi amintesc cum stăteam lângă părinții mei, înspăimântat dincolo de orice închipuire. Până la urmă, mama s-a săturat de toate. I-a spus tatei că, dacă nu aveam să plecăm din țară, fiul lor avea să rămână blocat acolo și să fie silit să lupte în armata iraniană. Tata și-a dat seama că cel mai sigur mod prin care ar fi putut da greș ar fi fost să nu acționeze.

Eu, sora mea și părinții ne-am urcat în mașină, un Renault alb cu două uși, și am pornit spre Karaj, un oraș aflat la două ore distanță de Teheran. Pentru a ajunge acolo,

trebuia să traversăm un pod. Imediat după ce l-am traversat, în spatele nostru s-a produs o explozie uriașă. Tata ne-a zis mie și surorii mele să nu privim înapoi, însă noi nu ne-am putut abține. Aș vrea să-l fi ascultat. Când ne-am răsucit, am văzut distrugerea provocată de o bombă care lovise podul la o distanță de mai puțin de 100 de metri în spatele nostru – imediat după ce noi îl traversaserăm cu bine. Nici în ziua de astăzi nu îmi găsesc cuvintele pentru a descrie asta, pot doar să spun că nimeni nu ar trebui să fie vreodată martorul unei asemenea scene. În niciun caz, doi copii îngroziți.

Revăd acea scenă de parcă ar fi avut loc ieri. Astfel de momente te pot distruge sau te pot face extraordinar de rezistent la durere și la dificultăți. Cumva, noi am reușit să evităm dezastrul și să scăpăm. Timp de doi ani, am trăit într-o tabără de refugiați din Erlangen, un oraș din Germania, înainte să ne mutăm în Glendale, California, pe data de 28 noiembrie 1990. Când am ajuns în Statele Unite, abia împlinisem doisprezece ani, știam foarte puțină engleză și nu-mi puteam scoate din minte imaginile oribile a ce înseamnă să fugi dintr-o țară devastată de război.

Datorită hotărârii părinților mei de a face mutarea corectă într-o situație de viață și de moarte, azi încă trăiesc. Sunt un mândru cetățean american, am o afacere înfloritoare și o familie frumoasă.



Odată ce vei învăța să gândești cu cinci mutări în avans, s-ar putea să ai impresia că ai ajuns să citești gândurile celorlalți. Ceea ce se întâmplă de fapt este că ai vizualizat de atâtea ori mutările, încât poți anticipa ce va spune sau ce

va face în continuare adversarul tău. Pun pariu că te întrebi: Oare eu aş putea să fac așa ceva? Oare aş putea să mă transform dintr-o persoană lipsită de experiență, într-un individ care gândește strategic și care construiește un imperiu?

Ai putea să-mi spui: „Bine, Pat, dar tu ai darul vorbirii. Ai ADN-ul unui antreprenor. Tu, Pat, ești mult mai deștept decât mine”.

Mai deștept decât tine? Serios?

Gândește-te la următoarele lucruri:

1. Am absolvit liceul cu chiu, cu vai. Am avut un GPA\* de 1,8, am obținut 880 de puncte la SAT\*\* (din 1.600 de puncte posibile) și nu am pus niciodată piciorul în clădirea unei facultăți. Rudele și prietenii îmi spuneau mereu că nu o să se aleagă nimic de mine.
2. Crezi că am darul vorbirii? Și acum, la vârsta de 41 de ani, încă sunt tachinat din cauza accentului meu. Ca adolescent imigrant, mă temeam să pronunț anumite cuvinte mai mult decât mă temeam de război. Cuvinte ca „Wednesday” „island” și „government” erau cele mai mari provocări. Tocmai în acei ani, se difuza din nou serialul *Gilligan's Island*, care devenea foarte popular. Îți poți închipui cum pronunțam titlul serialului – și cât de rău eram luat în răs din cauza asta.

---

\* GPA (*Grade Point Average*) – indicator al performanței școlare, în sistemul de învățământ din anumite țări anglo-saxone. În Statele Unite, cel mai mare GPA este 4, iar un GPA de 1,8 indică o performanță școlară slabă. (n. red.)

\*\* SAT (*Scholastic Aptitude Test*) – un test important pentru admiterea la facultate. Un scor de 880 este un scor slab. (n. red.)

3. După ce au ajuns în Statele Unite, părinții mei au divorțat. Am locuit mai mult cu mama, care trăia din ajutorul social. Chiar dacă eram un puști înalt și îmi plăceau sporturile, nu am practicat niciunul, fiindcă mama nu-și permitea să achite cotizația lunară de 13,50 \$ la YMCA\*.
4. M-am înrolat în armată la vârsta de 18 ani, fiindcă eram convins că nu aveam altă opțiune. Iar la 21 de ani, vârstă la care oamenii cu cap își începeau cariera, eu vindeam abonamente la Bally Total Fitness.

Pe de o parte, s-ar părea că nu eram deloc pregătit să înfrunt soarta și să reușesc. Pe de altă parte, tocmai aceste provocări au fost cele care mi-au alimentat succesul. Dacă nu m-aș fi confruntat cu atâtea dificultăți, nu aș fi avut o dorință atât de puternică de a reuși.

Să lămurim imediat un lucru: eu nu te pot învăța cum să îți dorești ceva. Dacă preferi să eviți munca grea, sau dacă nu ai nici cea mai mică pornire să realizezi ceva important în viață, atunci nu pot face prea multe pentru tine. Această carte se adresează indivizilor care sunt curioși să descopere cum arată cea mai bună versiune a lor și care caută strategiile corecte, care să-i ajute să ajungă acolo. Acești oameni nu caută doar motivație; ei caută strategii despre care s-a dovedit că funcționează. Vor, de asemenea, să găsească formule eficiente, care să accelereze procesul care îi duce la nivelul următor. Tu te recunoști în această descriere?

---

\* YMCA (*Young Men's Christian Association*) – organizație de tineret răspândită în întreaga lume. Fondată de către Sir George Williams în anul 1844, promovează sportul, activitățile cu caracter religios și munca în folosul comunității. (n. red.)



Apropo de formule, sânguința cu care le-am căutat a fost la fel de mare ca sânguința cu care le-am transmis mai departe. În 2013, am început să fac filmulețe despre lucrurile care funcționaseră pentru mine, în afaceri. Eram doar eu, Mario, mâna mea dreaptă, și un mic aparat Canon EOS Rebel T3 (care, de obicei este utilizat numai pentru fotografie statică). Inițial, am numit această serie de filmulețe „Two Minutes with Pat” („Două minute cu Pat”), și le-am postat pe YouTube. După un an, aveam 60 de abonați și i-am schimbat numele în „Valuetainment”. Trei ani mai târziu, am ajuns la 100.000 de abonați și ne creaserăm reputația că produceam conținut util și practic. În luna martie a anului 2020, am ajuns la peste 2 milioane de abonați pe YouTube. Pe parcurs, am consiliat oameni din toate categoriile sociale. În mai 2019, 600 de antreprenori din 43 de țări și din 140 de domenii de activitate au venit în Dallas pentru a participa la prima noastră conferință importantă, intitulată „The Vault”. Erau de tot felul – de la mici startupuri și până la membri ai unor comitete executive. Printre ei era și un CEO care conducea o afacere cu un venit brut de jumătate de miliard de dolari.

De ce acești oamenii și-au cheltuit banii câștigați cu greu pentru a străbate jumătate de glob și a participa la această conferință? De ce avem atât de mulți abonați? Pentru că toate filosofii și strategiile pe care le-am învățat sunt *transferabile*. Le poți înțelege cu ușurință și le poți pune imediat în practică. Mulți dintre cititorii mei au început să se prezinte ca „Valuetaineri” și observă rezultate pozitive. Chiar dacă nu reprezentăm o școală tradițională de business, precum Harvard, Stanford sau Wharton, Valuetainment a

devenit un teren fertil atât pentru directorii de succes, cât și pentru antreprenorii din toată lumea.

Eu cred cu tărie că antreprenoriatul poate rezolva majoritatea problemelor din lume, și am învățat din experiență nu numai cum se poate face antreprenoriat, ci și cum să-i învăț pe alți oameni să fie antreprenori. În această carte, am pus toată înțelepciunea pe care am acumulat-o cu prilejul unor conversații personale și luând parte la întâlniri de grup sau la negocieri tensionate, deoarece știu că aceste învățături dau roade și știu că și tu poți obține un succes similar.

### **Drumul spre atingerea obiectivelor de business**

Ții în mână un arsenal complet de tactici, care te vor ajuta să-ți materializezi viziunea pe care o crezi, oricare ar fi aceasta. Îți vei însuși nu numai abilitățile necesare, ci și *mentalitatea* necesară. Pe parcurs, vei afla de ce este nevoie pentru a deveni mai bun ca lider și ca ființă umană. După ce vei fi studiat toate cele cinci mutări, vei avea tot ce-ți trebuie ca să obții orice tip de succes pe care îl urmărești în afaceri. Cele cinci mutări sunt:

1. Stăpânește cunoașterea de sine
2. Stăpânește capacitatea de a raționa
3. Stăpânește construirea echipei potrivite
4. Stăpânește strategia scalării
5. Stăpânește jocurile de putere

Mutarea nr. 1 se referă la **cunoașterea de sine** – subiect rareori discutat în cercurile de afaceri. Vei vedea că

planificarea este imposibilă în absența conștiinței de sine. Având conștiință de sine, vei dobândi puterea de a alege și de a-ți controla acțiunile. Și, mai presus de orice, dacă știi cine vrei să fii, vei ști în ce direcție să te îndrepti și vei ști, totodată, de ce asta contează.

Mutarea nr. 2 se referă la **capacitatea de a raționa**. Îți voi arăta cum să procesezi problemele și îți voi oferi o metodologie prin care să înfrunți orice decizie cu care vei avea de-a face, indiferent de miză. Nicio decizie nu este „albă” sau „neagră”, iar această secțiune te va învăța cum poți distinge toate nuanțele de gri și cum poți avansa cu hotărâre, în pofida incertitudinii.

Mutarea nr. 3 se referă la înțelegerea celorlalți, pentru a putea **construi echipa potrivită** în jurul tău – echipa care te va ajuta să te dezvolți. Deși s-ar putea să consideri că unele dintre tacticile mele sunt machiavelice, tot ceea ce fac eu izvorăște din dorința de a-i ajuta pe oameni să găsească ce e mai bun în ei înșiși. Fac asta adresându-le celorlalți întrebări care scot la lumină cele mai adânci dorințe ale lor. Așa cum îi provoc pe oameni să se înțeleagă pe ei înșiși, te voi provoca și pe tine să îți înțelegi relațiile. Construirea încrederii în angajați și în parteneri creează alianțe profitabile, dinamizează fiecare componentă a afacerii tale și te ajută să dormi liniștit noaptea.

Mutarea nr. 4 se referă la implementarea **strategiei de scalare**, pentru a genera o creștere exponențială. Vom acoperi tot, de la cum poți atrage capital și cum poți genera o creștere rapidă și până la cum să-i faci pe oameni să-și asume răspunderea pentru acțiunile lor. Când vei ajunge la această secțiune, vei gândi ca un CEO cu experiență și vei ști cum să capeți impuls, cum să menții impulsul și cum să

creezi sisteme care îți permit să monitorizezi și să măsoți componentele-cheie ale afacerii tale.

Mutarea nr. 5 se referă la **jocurile de putere**. Vom discuta despre felul în care îl poți învinge pe Goliatul din industria ta. Totodată, vei afla cum să-ți controlezi narațiunea și cum să utilizezi rețelele sociale pentru a-ți prezenta frumos povestea. Îți vei însuși noțiuni de psihologie și vei afla secretele la care au acces inițiații care fac parte din una dintre cele mai notorii organizații de afaceri din lume: Mafia (da, Mafia! – și în curând vei înțelege de ce!). Iar la sfârșit, îți voi relata câteva povești incredibile, care ilustrează felul în care antreprenorii de succes gândesc cu cinci mutări în avans.



Chiar dacă nu am o pregătire formală, am citit peste 1.500 de cărți de business. Am fost și încă sunt obsedat de învățare. Am extras fiecare strop de înțelepciune din aceste lecturi și am aplicat aceste cunoștințe afacerii mele. Pe măsură ce Valuetainment a început să ia avânt, am putut intervieva mulți strategi și indivizi geniali. Acest demers a servit și continuă să servească unui dublu scop: mi-am îmbunătățit afacerea și viața și, ca un efect secundar, oameni de pe tot globul au beneficiat de această înțelepciune.

Pentru a te ajuta să înțelegi cum gândesc și cum acționează cei mai de succes antreprenori și strategi, îți voi spune poveștile lor. Printre ei se numără oameni pe care i-am interviuat, cum ar fi Ray Dalio, Billy Beane, Robert Greene, Kobe Bryant, Patty McCord, precum și o mulțime de gangsteri, cum ar fi Salvatore Gravano, zis „Sammy the Bull” („Sammy Taurul”). Cartea vorbește totodată și despre anumite



persoane pe care le-am studiat și admirat de la distanță: Steve Jobs, Sheryl Sandberg și Bill Gates. Toți sunt oameni fascinanți, iar poveștile lor mă vor ajuta să dau viață sfaturilor mele.

Întregul scop al acestei cărți este să te ajute *pe tine*, indiferent de poziția pe care o ocupi în momentul de față, să prosperi. Atunci când îți vei încheia lectura, vei ști exact cum să faci următoarele cinci mutări.

Obiectivul meu este ca tu să ai o serie de revelații și să îți înveți creierul să proceseze informațiile și să elaboreze strategii într-un fel nou. Imaginează-ți cât de frustrant este să încerci să deschizi un seif, fără să ai cifrul corect. Apoi, imaginează-ți că descoperi cifrul și că deschizi un tezaur al înțelepciunii în afaceri. Citind această carte, vei dobândi încrederea de a ști nu numai ce lucruri ai de făcut, ci și cum trebuie să le faci. Iar astfel, vei obține mijloacele necesare pentru a rezolva probleme la toate nivelurile, în timp ce îți vei dezvolta afacerea și brandul personal.



MUTAREA NR. 1



STĂPÂNEȘTE  
CUNOAȘTEREA  
DE SINE



# 1

## Cine vrei să fii?

Cred că este mai bine să ai întrebări decât să ai răspunsuri, deoarece întrebările duc la mai multă învățare. În definitiv, înveți pentru a putea obține ceea ce îți dorești, nu-i așa? Nu trebuie să începi cu ceea ce îți dorești și să îți dai seama ce trebuie să înveți, pentru a obține acel lucru?

– Ray Dalio, investitor; autorul cărții *Principles: Life and Work (Principii)*, inclus în lista celor mai influente 100 de persoane din lume, alcătuită de revista *Time*, în anul 2012

În filmul *Wall Street*, produs în anul 1987, Michael Douglas, care îl interpretează pe Gordon Gekko, îi spune următorul lucru lui Bud Fox, interpretat de Charlie Sheen: „Și nu mă refer la un prăpădit care lucrează pe Wall Street, care câștigă 400.000 \$ pe an, care zboară la clasa întâi și se bucură de confort. Vorbesc despre bani serioși. Suficienți bani încât să-ți permiți să ai avionul tău.”

---

\* Carte apărută sub acest titlu la Editura ACT și Politon, în anul 2019. (n. red.)

Unii oameni văd citatul acesta și spun: „Să câștigi 400.000 \$ pe an și să te bucuri de confort pare un vis devenit realitate”. Alții nu spun absolut nimic și pretind că nu sunt deloc interesați de lucruri materiale. Iar alții se bat cu pumnul în piept și țipă cât pot de tare că vor ajunge să aibă propriul avion. Pe mine mă interesează ce crezi *tu*, pentru că toate alegerile tale vor fi dictate de ținta pe care vrei să o atingi.

Indiferent că este vorba despre un elev de liceu care întreabă cum să ajungă undeva sau despre CEO-ul unei companii de 500 de milioane de dolari, atunci când cineva îmi adresează o întrebare, eu răspund astfel: „Totul depinde de cât de sincer va fi răspunsul pe care *tu* îl vei da la următoarea întrebare: «Cine vrei să fii?»”.

În acest capitol, îți voi arăta cum să răspunzi clar la această întrebare. Îți voi arăta, de asemenea, cum să revii la etapa de planificare a vieții tale și cum să stabilești o nouă viziune pentru tine însuși, care te va umple de entuziasm și care te va pune în mișcare. Îți voi explica de ce, atunci când elaborezi un plan și îți iei angajamentul să îl respecti, vei elibera toată energia și disciplina de care vei avea vreodată nevoie.

## **Răspunde la întrebări pentru a-ți descoperi cea mai adâncă dorință**

Nimic nu contează dacă nu înțelegi ce te animă și cine vrei să fii. Mult prea adesea, consultantii și oamenii influenți presupun că toți vrem același lucru. Atunci când stau de vorbă cu un CEO sau cu fondatorul unei companii, încep prin a pune întrebări. Înainte să fac vreo recomandare, încerc să adun cât mai multe informații cu putință despre cine vrea să fie persoana respectivă și despre ce își dorește de la viață.

Înțeleg că nu toți știu cine vor să fie. Este normal să nu ai toate răspunsurile pe loc. Nu uita că această întrebare – la fel ca fiecare mutare prezentată în cuprinsul acestei cărți – este un proces. Toate exemplele pe care le dau și toate poveștile pe care le spun există pentru *tine*. Ele sunt menite să te facă să reflectezi și să te înțelegi mai bine pe tine însuși. Dacă nu poți da un răspuns clar în acest moment, ești la fel ca majoritatea oamenilor. Nu-ți cer decât să îți păstrezi mintea deschisă și să continui să citești, cu obiectivul de a răspunde la această întrebare, la vremea cuvenită.

Această mutare are menirea de a identifica cel mai important lucru pentru tine și de a te ajuta să elaborezi o strategie adecvată viziunii și nivelului angajamentului tău. Eu te-aș putea face să pui sub semul întrebării anumite decizii sau anumite modalități de a acționa pentru a-ți realiza viziunea, însă numai tu poți hotărî să te extinzi și să gândești la scară mai mare.

Cine vrei să fii?

Pe măsură ce continui să îți pui această întrebare, răspunsul va determina nivelul tău de urgență. Dacă vrei să construiești un mic magazin de familie la colțul străzii, nu trebuie să privești afacerile ca pe un război și poți avea o abordare relaxată. Dacă vrei să perturb un anumit sector economic, ar fi bine să fii înarmat cu povestea potrivită, cu echipa potrivită, cu datele potrivite și cu strategiile potrivite. Acordă-ți timpul necesar pentru a-ți clarifica povestea – pentru a-ți da seama cu exactitate cine vrei să fii –, căci altfel nu vei putea persevera atunci când te vei confrunta cu o situație dificilă. Iar în afaceri, situațiile dificile apar întotdeauna.

## Transformă-ți durerea în combustibil

Aș putea să stau și să îți vorbesc despre viața de care te-ai putea bucura cândva, în viitor. Discuțiile despre mașini, despre avioane și despre celebritățile pe care le vei cunoaște par minunate, dar trebuie să începem cu ce este mai important. Va trebui să înduri mai multe suferințe decât îți poți închipui pentru a ajunge acolo. Oamenii care pot îndura cel mai mult durerea – cei care au cea mai mare rezistență – au cele mai mari șanse de a câștiga în afaceri.

După câțiva ani pe cont propriu, mulți dintre noi devenim cinici. Este un lucru urât, însă l-am constatat mult prea adesea. La început, cu toții avem visuri mari și ne facem o mulțime de planuri. Apoi, viața ne pune piedici, planurile nu se desfășoară așa cum am crezut și ne pierdem încrederea în capacitatea noastră de a ne concentra pe ceea ce vrem să fim. S-ar putea să nu observi, dar asta îți afectează și capacitatea de a face următoarele mutări.

Poate că începem să gândim astfel: „Hei, de ce să mai spun că voi face ceva de amplexare, dacă nu am de gând să duc lucrurile până la capăt? Mai bine îmi stabilesc obiective modeste și joc la sigur”.

Singurele lucruri care ne despart de măreție sunt viziunea și planul de a atinge măreția. Atunci când lupți pentru o cauză, pentru un vis, pentru ceva mai mare decât propria persoană, vei descoperi entuziasmul, pasiunea și bucuria care transformă viața într-o aventură extraordinară. Cel mai important lucru este să îți găsești cauza și să știi cine vrei să fii.

În vara anului 1999, aveam 20 de ani și părăsisem armata. Planul meu era să devin un Arnold Schwarzenegger



din Orientul Mijlociu. În luna iunie, eram sigur că aveam să devin următorul Mr. Olympia, să mă căsătoresc cu o Kennedy, să devin actor și că, în cele din urmă, aveam să ajung guvernatorul Californiei.

Primul pas pe care l-am făcut a fost să obțin un job la o sală de sport din apropiere, în speranța că aveam să mă fac remarcat cât mai curând posibil. La vremea respectivă, Bally Total Fitness era cea mai mare rețea de săli de fitness din zonă. Cu ajutorul surorii mele, am primit o ofertă din partea unei săli „Bally” din Culver City. Probabil că era cea mai mică și mai depășită locație „Bally” din statul California.

În pofida împrejurărilor nici pe departe ideale, am fost avansat și transferat în cea mai mare sală de sport Bally, care, întâmplător, se afla la Hollywood. Planul meu funcțional! Întrucât reușeam să vând din ce în ce mai multe abonamente, câștigam 3.500 de dolari pe lună. În comparație cu ce câștigam în armată, aveam sentimentul că făceam milioane.

Într-una din zile, supervisorul meu, Robby, mi-a oferit postul de manager adjunct în cadrul sălii Bally din Chatsworth, la aproape 50 de kilometri de Hollywood. Robby ar fi vrut ca eu să redresez acel club de fitness, întrucât își atingea doar 40% din obiectivul lunar.

Eu nu voiam să plec la Chatsworth. Îmi doream să fiu manager de weekend la Hollywood – poziție care mi-ar fi adus un venit de 55.000 de dolari pe an. Robby mi-a promis că, în cazul în care reușeam să schimb lucrurile în bine în Chatsworth, postul avea să-mi aparțină. Aveam un singur contracandidat – un angajat cu vechime, pe nume Edwin.

Dacă reușeam să îl surclasez pe Edwin, puteam fi sigur că aveam să devin manager de weekend la Hollywood.

Trecem pe repede înainte de următoarele nouăzeci de zile. Am reușit să redresăm clubul de fitness din Chatsworth, crescând veniturile de la 40% la 115% din obiectivul financiar lunar. Mă aflam aproape de vârful clasamentului angajaților performanți la nivelul întregii companii, cu mult în fața lui Edwin. Când Robby m-a sunat pentru a stabili o întâlnire, am presupus că patronii erau încântați. Planurile mele începeau să se materializeze. Aveam să mă întâlnesc cu Joe Weider, o legendă a fitnessului, aveam să fiu remarcat de un agent important de la Hollywood, cariera de actor avea să ia avânt și aveam să întâlnesc o membră a familiei Kennedy. Îmi amintesc foarte bine speranțele pe care le aveam în după-amiaza de dinaintea întâlnirii cu Robby.

În momentul în care am intrat în biroul lui, am știut că ceva nu era în regulă. Omul din fața mea nu mai era cel care îmi promisese postul de manager de weekend, dacă aveam să-l surclasez pe Edwin.

„E doar paranoia”, m-am liniștit singur. „Acordă-i prezumția de nevinovăție și ascultă ce are de zis.”

— Patrick, sunt foarte mândru de performanța pe care tu și echipa ta ați obținut-o în ultimele 90 de zile, a zis Robby. Vreau să rămâi acolo încă 6 luni și să duci clubul din Chatsworth la următorul nivel.

— Ce vrei să spui? l-am întrebat eu. Am spus foarte clar că vreau postul de manager de weekend din Hollywood.

Postul acela, mi-a spus Robby, fusese deja ocupat.

În acel moment, simțeam cum sângele îmi fierbea în vene. Nu-mi venea să cred că un om în toată firea mă putea

privi în ochi după ce își încălcase cuvântul. Mă concentrasem atât de mult pe depășirea obiectivului, încât nu mă gândisem deloc la ce aș fi făcut dacă lucrurile nu ar fi mers bine.

Cine primise postul? Exact, ați ghicit: Edwin. De ce? Edwin lucra la Bally de 6 ani; eu eram la ei de numai 9 luni. Nu au contat realizările mele – faptul că, în clasamentul național, îl depășisem pe Edwin. Nu a contat faptul că, potrivit datelor obiective, eu meritam postul.

Ca să fiu cinstit față de Robby, el nu era lipsit de etică. Din moment ce trebuia să respecte ordinele primite de la conducerea companiei, acționa ca un politician. Din multe puncte de vedere, a fost o binecuvântare să descopăr de la o vârstă fragedă că în corporații există planuri ascunse și că rareori angajații sunt promovați doar pe baza meritelor. Robby și-a dat seama că eram furios și mi-a spus să ies un pic și să mă calmez. Am ieșit în parcare și am încercat să gândesc. Mi-am imaginat felul în care acele evenimente aveau să îmi hotărască restul vieții. Am derulat filmul în minte și pur și simplu nu am putut accepta finalul la care s-ar fi ajuns dacă aș fi acceptat decizia lui Robby. La vremea respectivă, nu am înțeles acest lucru, însă îmi plănuiam deja următoarele mutări. Singura problemă era că reacționam la mutarea altcuiva în loc să fac o mutare decisă de mine. M-am întors în biroul lui și l-am întrebat dacă hotărârea era definitivă. Mi-a răspuns că da.

În acel moment, l-am privit în ochi și i-am spus că îmi dau demisia. Inițial, a crezut că glumeam, însă eu eram convins de decizia mea. Ce rost are să lucrezi într-o companie care nu îți oferă o direcție clară cu privire la ceea ce trebuie să faci pentru a fi promovat? De ce să am parte de o astfel

de suferință? Acela a fost momentul în care mi-am dat seama că nu îmi mai puteam lăsa destinul în mâinile altcuiva nici măcar pentru o zi din viață.

În acea etapă din cariera mea, nu gândeam ca un învingător. Dată fiind incapacitatea mea de a gândi cu mai mult de una sau cu două mutări în avans, eram încă un amator. Și, de aceea, înlămnisem de frică. În timp ce mă întorceam acasă cu mașina, mă simțeam ca și cum luasem cea mai proastă decizie din viața mea. Colegii au început să mă sune și să mă întrebe ce naiba fusese în capul meu. Nici familiei mele nu-i venea să creadă.

Până m-am dus la culcare în seara aceea, emoțiile se atenuaseră în mare parte, iar eu am început să mă întreb ce aveam să fac în continuare. Mai târziu în cursul carierei mele, am învățat cum să procesez probleme care survin brusc. Din fericire, în noaptea aceea am reușit să mă calmez suficient cât să mă pot gândi la următoarele mele mutări. Acum, când mă gândesc la acea noapte, îmi dau seama că a fost unul dintre momentele definitorii din viața mea.

A trebuit să privesc înlăuntru și să îmi dau seama cine voiam să fiu – și unde voiam să ajung. Lista pe care am făcut-o arăta astfel:

1. Vreau ca numele de Bet-David să ajungă să însemne ceva, să însemne atât de mult, încât părinții mei să fie mândri că au luat hotărârea de a părăsi Iranul.
2. Vreau să lucrez cu oameni care își respectă promisiunile. Acest criteriu se aplică mai ales liderilor cu care voi lucra și care îmi vor influența traiectoria profesională.

3. Vreau o formulă clară, care să-mi spună cum pot ajunge în vârf doar pe baza rezultatelor mele. Nu pot să sufăr „surprizele” sau cei care schimbă regulile jocului.
4. Vreau să construiesc o echipă care să se dedice aceleiași viziuni și să văd cât de departe putem ajunge împreună. Această echipă îi include și pe tovarășii de nădejde, în care să simt că pot avea 100% încredere.
5. Vreau să câștig suficient de mulți bani încât să nu mai pot fi controlat de politicile și interesele ascunse ale altor oameni.
6. Vreau să fac rost de toate cărțile de strategie care există, pentru a vedea jocul dintr-o perspectivă mai largă și pentru a învăța cum să minimizez bullying-ul din corporații.

Odată ce am clarificat cine voiam să fiu, mi-am putut vedea următoarele mutări. Primul pas era să găsesc un job în vânzări, cu un salariu bazat pe merite și cu așteptări clare. Douăzeci de ani mai târziu, îți pot spune că dobândești claritate luând hotărâri care sunt aliniate convingerilor și valorilor tale fundamentale.

### **Folosește-te de hateri și de sceptici ca să te impulsionezi**

Ți-am relatat această poveste despre felul în care mi-a fost refuzată promovarea, fiindcă vreau să te folosești de durerea ta. Momentele în care te simți neputincios, furios sau trist, sunt cele care te ajută să îți identifici cea mai profundă

motivație. Nu subestima forța cu care te poate motiva rușinea. Atunci când, la vârsta de 17 ani, Elon Musk a părăsit Africa de Sud și a ajuns în Canada, tatăl lui nu a avut decât dispreț pentru fiul cel mare. Într-un articol publicat în noiembrie 2017 în revista *Rolling Stone*, Neil Strauss citează felul în care Musk a descris despărțirea de tatăl său: „Mi-a spus, pe un ton destul de arțăgos, că mă voi întoarce în trei luni, că nu voi reuși niciodată, că nu voi realiza niciodată nimic. Mă făcea tot timpul idiot. Și, apropo, ăsta e doar vârful aisbergului.”

Barbara Corcoran, un mogul al domeniului imobiliar, pe care s-ar putea să o fi văzut în *Shark Tank*<sup>\*</sup>, provine dintr-o familie cu zece copii și a crescut într-un oraș muncitoresc din New Jersey. În 1973, avea 23 de ani și lucra ca ospătăriță într-un restaurant. Acolo a întâlnit un bărbat care i-a împrumutat 1.000 de dolari ca să înființeze o companie imobiliară. S-au îndrăgostit și se părea că aveau să trăiască fericiți până la adânci bătrâneți. Dacă acest scenariu ar fi fost respectat, cred că Barbara ar fi construit o afacere destul de bună în domeniul imobiliar. Însă, în 1978, bărbatul a părăsit-o și s-a căsătorit cu asistenta ei. Și, ca să pună sare pe rană, i-a spus Barbarei: „Nu vei reuși niciodată fără mine.”

Într-un interviu din noiembrie 2016, publicat în revista *Inc.*, Corcoran povestește că și-a transformat furia în cea mai bună prietenă. „În clipa în care un bărbat îmi vorbea de sus, mă transformam în cea mai bună versiune a mea”, a spus ea. „Intenționam să obțin tot ce-mi doream de la persoana aceea, indiferent ce s-ar fi întâmplat... Nu aveam să-i permit să mă desconsider. Nu aveam de gând

---

\* Un *reality show* pe teme de business. (n. red.)

să tolerez asta. Îmi spuneam încet, mie însămi: «F@#& you!»”.

Genul acesta de respingere, genul acesta de rușine poate fi o sursă a naibii de importantă de motivație. Vreau să îți amintești de profesorii, de antrenorii, de șefii, de părinții sau de rudele care te-au denigrat de-a lungul anilor. Asta nu înseamnă că trebuie să porți cu tine negativitatea lor. Însă o poți folosi pe post de „combustibil”, ca să te lansezi. Barbara Corcoran a folosit respingerea, transformând-o în hotărâre. Mulțumită acestui lucru, a construit cea mai de succes firmă de imobiliare din New York și a vândut-o cu 66 de milioane de dolari. Apoi, a scris un bestseller și a devenit vedetă TV în *Shark Tank*.

Întrucât acum este investitor în antreprenori, Corcoran caută efectiv oameni care sunt motivați de durere. Ea consideră că ai un avantaj dacă ai crescut într-o familie săracă. „O copilărie grea? Da! Mi se pare o poliță bună de asigurare”, spune ea. „Un tată abuziv? Fabulos! Nu ai avut un tată? Și mai bine! Nu toți antreprenorii mei de succes au avut o copilărie nefericită, însă tuturor le-a spus cineva că nu aveau să reușească, iar ei au rămas cu capsă pusă până în ziua de azi.”

Nu îți tratez suferința cu lejeritate. Crede-mă, în copilărie am avut parte de atâta rușine, încât îmi ajunge pentru toată viața. M-a durut atunci și mă doare și acum. Denigrările, insultele și abuzurile pot fi ori scuze, ori combustibil. Un combustibil al naibii de puternic.

Regretatul tată al lui Michael Jordan spunea: „Dacă vreți să scoateți ce e mai bun din Michael Jordan, spuneți-i că nu poate să facă ceva.” Ghici despre ce a vorbit Michael Jordan cel mai mult, la cinci ani după ce s-a retras din NBA,

În discursul pe care l-a ținut atunci când a fost primit în Hall of Fame. A vorbit despre toți haterii și scepticii din viața lui. Încă nu reușise să-i uite pe cei care îl denigraseră. Atunci când Jordan nu a fost acceptat în echipa liceului, cel care i-a luat locul a fost Leroy Smith Jr. Și, ca să îți arăt în ce măsură a folosit Jordan durerea ca pe un combustibil, a mers până într-acolo încât l-a invitat pe Leroy la ceremonie. Jordan a spus: „Când el a fost acceptat în echipă, iar eu am fost respins, nu am vrut să-i demonstrez doar lui Leroy Smith, nu am vrut să-mi demonstrez doar mie însumi, ci am vrut să-i demonstrez ceva antrenorului care l-a ales pe Leroy în locul meu. Am vrut să mă asigur că antrenorul a înțeles acest lucru: «Omule, ai făcut o greșală»”.

Musk, Corcoran și Jordan au folosit cu toții durerea pe post de combustibil. Și tu poți proceda la fel. Gândește-te la cele mai dificile momente din trecutul tău, când ai spus: „Asta n-o să se mai întâmple niciodată!” Amintirea acelor experiențe va fi combustibilul tău.



Încă mi se pare că am atât de mulți hateri în viața mea, încât ar putea umple Madison Square Garden. La 26 de ani, am fost invitat de liceul pe care îl absolvisem, Glendale High School, să țin un discurs. M-am întâlnit din întâmplare cu Dotty, o consilieră școlară, care m-a întrebat: „De ce ai venit aici, Patrick? Ca să-l vezi pe speakerul motivațional?”. Apoi mi-a spus că îi compătimise mereu pe părinții mei. Iată-mă, la 26 de ani, invitat la fostul meu liceu pentru a-mi spune povestea de succes, iar Dotty mă copleșea cu mila ei, amintindu-mi că, în urmă cu 10 ani, îi compătimise pe