



Dan Sullivan
Benjamin Hardy

Cine, nu Cum



**Formula pentru rezultate mai bune
prin munca de echipă accelerată**



*Dan Sullivan este unul dintre
cei mai mari gânditori ai Americii.*

” **DR. MARK YOUNG**



Cuprins

Introducere:	Ce este <i>Cine, nu Cum</i> și de ce ar trebui să te intereseze	9
--------------	--	---

PARTEA ÎNTÂI: LIBERTATEA TIMPULUI

Capitolul 1	Un „Cine” duce la abundență și la dezvoltarea sinelui	41
Capitolul 2	Adevărul despre procrastinare și cum să oprești acest obicei	60
Capitolul 3	Aplică metoda „Cine” în fiecare domeniu al vieții	76

PARTEA A DOUA: LIBERTATEA BANILOR

Capitolul 4	Timpul face bani	91
Capitolul 5	Ia-ți angajamentul să ai rezultate concrete	110
Capitolul 6	Dacă ai suficienți bani pentru a rezolva o problemă, atunci nu ai nicio problemă	121

PARTEA A TREIA: LIBERTATEA RELAȚIILOR

Capitolul 7	Cum să fii un bun „Cine” pentru ceilalți	137
Capitolul 8	Cum să eviți un „Cine” nepotrivit, chiar și unul irezistibil	149

Capitolul 9	Cum să pui bazele unor colaborări eficiente	162
--------------------	---	-----

PARTEA A PATRA: LIBERTATEA SCOPULUI

Capitolul 10	Încetează să concurezi și începe să colaborezi	177
---------------------	--	-----

Capitolul 11	O echipă de „Cine” îți poate extinde viziunea și scopul	190
---------------------	---	-----

Concluzie (sau „Fără Babs, nu aș fi avut parte de pregătire”)		206
---	--	-----

Resurse		213
----------------------	--	-----

Mulțumiri din partea lui Dan Sullivan		219
--	--	-----

Mulțumiri din partea lui Benjamin Hardy		221
--	--	-----

Indice		225
---------------------	--	-----

Lui Dean Jackson, pentru că a fost acel „Cine”
care i-a oferit lui Dan această idee extrem
de importantă și pentru că a propus
expresia „Cine, nu Cum”.

Această carte nu ar fi existat fără tine
și fără mintea ta sclipitoare.

Mulțumim pentru inspirația inepuizabilă
și participarea, mai ales alături de Dan,
la podcastul *The Joy of Procrastination*.

Te iubim!

„Aruncă o privire asupra oricărei inovații însemnate și vei vedea că mitul geniului singuratic și cel al momentului «Eureka» se spulberă.“

– *Harvard Business Review*

„Edison a spus că «Geniul presupune unu la sută inspirație și nouăzeci și nouă la sută transpirație». Dar a cui? Adevăratul lui talent a fost să dea ordine și să îi ademenească pe ceilalți să îi pună în practică ideile.“

– Joshua Wolf Shenk,
autorul cărții *Powers of Two*

INTRODUCERE

Ce este *Cine*, nu *Cum* și de ce ar trebui să te intereseze

Michael Jordan, fără îndoială cel mai bun baschetbalist al tuturor timpurilor, nu a câștigat niciun campionat pe parcursul primilor săi șase ani petrecuți în NBA.

Recrutat de către Chicago Bulls în 1984, Michael și-a văzut echipa înfrântă încă din prima serie de jocuri eliminatorii în timpul primelor sale trei sezoane. Era evident că este unul dintre cei mai buni jucători din ligă, poate cel mai bun, și totuși echipa sa nu obținea nicio calificare.

Pentru cei care organizau echipa, a devenit clar că Michael nu își poate atinge adevăratul potențial – cel de a *câștiga campionate* – de unul singur. Deși era cel mai talentat jucător individual, avea nevoie de susținere.

Michael Jordan avea nevoie de un *Cine*, nu de un *Cum*.

În 1987, echipa Bulls l-a recrutat pe tânărul Scottie Pippen, care jucase inițial pentru Seattle SuperSonics. Scottie era coechipierul perfect pentru Michael. El a adoptat rapid agresivitatea acestuia împreună cu spiritul

competitiv. Scottie îl împingea pe Michael de la spate, îi perfecționa atât tehnica ofensivă, cât și pe cea defensivă, dar în același timp îl ajuta să se transforme dintr-un artist solo într-un jucător de echipă.

În primul sezon în care cei doi au jucat împreună, Chicago Bulls au reușit să treacă de prima rundă de calificări. În următoarele două sezoane – în 1988 și în 1989 –, au fost distruși de Detroit Pistons, o echipă cu mai multă experiență și cu o condiție fizică mai bună. Au fost niște lovituri devastatoare. Și totuși, pentru Michael și pentru Chicago Bulls, aceste „eșecuri“ au fost fix ceea ce trebuia pentru a le întări devotamentul față de scopul final.

În 1989, deja nu mai era niciun dubiu cine este cel mai bun jucător de baschet. Ca talent individual, Michael Jordan nu avea rival. Iar cu ajutorul lui Pippen, The Bulls au reușit să depășească acea fază de plafonare și să treacă la următorul nivel. Dar chiar și cu abilitățile dumnezeiești ale lui Jordan, echipa s-a lovit de un nou obstacol.

Echipa The Pistons pusesese la cale o strategie pe care o numea „Regulamentul Jordan“ – de fiecare dată când se afla în posesia mingii, Jordan era flancat de câte doi sau chiar trei membri ai echipei adverse. Odată ce Jordan era scos din joc, The Bulls nu mai aveau nicio șansă.

Chicago Bulls aveau nevoie de un *alt* Cine, nu doar de și mai mult Cum din partea lui Michael. Phil Jackson a devenit antrenorul principal al echipei în 1989. Realizând faptul că The Bulls nu se mai pot baza exclusiv pe talentul supraomenesc al lui Michael, Jackson a decis să întărească strategia întregii echipe. Astfel a pus bazele triunghiului de ofensivă – o strategie prin care se elibera

spațiul pe terenul de joc pentru mai multe pase și tăieri bruște, deschizând terenul pentru lovituri libere.

Împărțind responsabilitatea, în loc să o înghesuie pe umerii lui, Michael s-a format ca jucător genial pe toate planurile. Perspectiva a ceea ce ar putea face s-a extins, iar The Bulls au înțeles că o echipă fantastică alături de un antrenor priceput poate da naștere la ceva cu adevărat special și unic.

În timpul primului an cu Jackson ca antrenor principal, The Bulls au devenit o echipă cu mult mai bună, terminând sezonul cu un scor record de 55–27. Au reușit să treacă de primele două runde de calificări, dar s-au lovit din nou de echipa Pistons și au pierdut în cel de-al șaptelea meci decisiv.

În anul următor, Chicago Bulls au terminat sezonul NBA 1991 cu cel mai bun scor din istoria campionatului. Recordul lor era de 61–21, iar în Eastern Conference Finals au *măturat* cu dușmanii lor numărul unu, The Pistons, obținând un scor de 4–0.

The Bulls i-au învins apoi pe cei de la Los Angeles Lakers (conduși de Magic Johnson) în finala NBA. În acel an, Michael Jordan a câștigat atât prima distincție NBA MVP, cât și primul campionat.

Echipa Chicago Bulls a câștigat apoi încă cinci campionate în decursul a șapte ani, sub îndrumarea lui Phil Jackson, care a continuat rafinarea ofensivei *de echipă* prin strategia triumphiului, propulsată de talentul fantastic al lui Michael.

Din 1991 până în 1998, Chicago Bulls au câștigat șase campionate, devenind una dintre cele mai mari dinastii din istoria sportului. Iar Michael Jordan a devenit, se spune,

cel mai mare jucător de baschet – dacă nu chiar cel mai mare *sportiv* – din toate timpurile.

Și totuși, nimic din toate acestea nu s-ar fi întâmplat, dacă Michael ar fi încercat să facă totul pe cont propriu. Desigur, poate că ar fi câștigat unul sau două campionate. Ar fi avut un punctaj excelent. Dar nu ar fi devenit o legendă ca parte a uneia dintre cele mai dominante dinastii sportive.

Adevărata măreție a lui Michael a fost posibilă numai după ce el s-a transformat într-un jucător de echipă, funcționând ca parte a unui sistem complex și ghidat de un antrenor genial.

Și mai este un lucru pe care mulți nu îl știu cu privire la Michael, și anume că pe parcursul aproape întregii cariere a fost ajutat să își dezvolte și să își mențină forțele de către un antrenor personal, Tim Grover. Cunoștințele lui Tim privitoare la fiziologie și performanță au fost exact ceea ce îi trebuia lui Michael pentru a-și depăși propriile limite și puncte slabe. Michael a investit enorm pentru a obține cel mai bun mentor și antrenor, iar acesta e unul dintre motivele pentru care la nivel individual a fost un jucător excelent atât de mult timp.

Povestea lui Michael pune în evidență numeroase aspecte importante pentru oricine își dorește să atingă un nivel superior de realizări și de succes. Totuși, lecția fundamentală ar putea fi aceea că Michael Jordan nu a fost o entitate independentă. „Potențialul“ său nu a fost înăscut sau fix, ci mai degrabă contextual și relațional. Michael Jordan s-a schimbat și a evoluat într-un sens cât se poate de practic alături de echipa sa, alături de antrenorii săi și odată cu experiențele trăite. A obținut

mai mult decât ar fi putut obține pe cont propriu, atât ca individ, cât și ca talent.

Ceea ce ridică întrebarea: dacă Michael Jordan, poate cel mai mare și mai motivat sportiv de pe această planetă, avea nevoie de un *Cine, nu de Cum* – mai întâi Pippen, iar apoi Grover și Jackson – pentru a-și atinge și a-și depăși obiectivele, atunci nu crezi că același lucru este valabil și pentru mine, și pentru tine? Ce s-ar întâmpla dacă noi, profitând de aceste informații prețioase, am trece de la mentalitatea orientată spre Cum la o mentalitate orientată spre Cine? Ce ar fi posibil în cazul tău, dacă abilitățile și potențialul ar fi extinse cu ajutorul unor Cine fantastici? Privind pentru o clipă la propria viață, gândește-te cât de mult alegi să faci de unul singur, dintr-un motiv sau altul.

Dacă Michael Jordan nu a putut *să ajungă într-un campionat*, cu atât mai puțin să câștige un campionat de unul singur, de ce crezi că îți poți atinge scopul pe cont propriu?

Evident, Michael Jordan încerca să realizeze ceva fantastic. Să câștigi un campionat NBA, ca să nu mai vorbim de șase campionate, nu e lucru ușor. Ceea ce ne conduce la următoarea întrebare:

TU ce încerci să realizezi?

Există în viața ta acel Cine care să-ți ofere perspectivele, resursele și capacitatea de care ai nevoie pentru a merge dincolo de ce poți să realizezi de unul singur?

Sau ai grijă ca obiectivele tale să fie *atât de joase*, încât să le poți îndeplini cu ușurință de unul singur?

Chiar crezi că tu trebuie să fii cel care își dă suflul, ducând totul pe propriii umeri pentru a-și dovedi capacitățile?

Poate fi ușor să ne concentrăm pe Cum, mai ales pentru cei obișnuiți cu performanțele înalte, care vor să controleze tot ceea ce se poate controla, adică pe ei înșiși. Dar este nevoie de vulnerabilitate și de încredere pentru a-ți extinde eforturile, construind o echipă de succes. Este nevoie de înțelepciune pentru a recunoaște că 1) și alți oameni sunt mai mult decât suficient de capabili să își gestioneze propriul Cum și 2) că efortul și contribuția proprie (propriul Cum) ar trebui orientate exclusiv spre domeniile în care pasiunea și impactul sunt la cote maxime. Atenția și energia nu ar trebui împrăștiate în toate direcțiile, ci concentrate deliberat acolo unde poți avea parte de flux și de creativitate extremă.

Rezultatele, nu efortul, sunt ceea ce îți definește jocul. În viață, suntem recompensați prin rezultatele pe care le obținem, nu prin timpul și efortul pe care le depunem. De cele mai multe ori, există o lipsă de concentrare asupra rezultatelor, alături de un exces de zel față de „proces“ și „a munci din greu“.

Desigur, este nevoie să muncești din greu.

Desigur, trebuie să devii strălucit în ceea ce faci.

Dar nimic din toate acestea nu contează, dacă nu se transformă în rezultate tangibile, măsurabile și *rare*.

Michael Jordan nu ar fi cel mai bun sportiv din toate timpurile, dacă nu ar fi câștigat toate acele campionate. Dar pentru asta a avut nevoie de mai mulți Cine. Nu ar fi devenit nici o zecime din ce este acum, dacă ar fi încercat să facă totul singur, concentrându-se pe Cum.

Însă aceasta nu e o carte despre sport.

Este o carte despre transformarea personală și despre cum poți atinge cele mai înalte niveluri de performanță și succes. Cu alte cuvinte, este o carte despre cum poți avea rezultate mai bune, urmând cea mai eficientă cale posibilă – *singura* cale posibilă.

Întreaga noastră cultură a fost antrenată să se concentreze pe Cum, să lucreze în izolare.

Dar dacă vrei cu adevărat să atingi succesul în cele mai înalte forme, precum Michael Jordan, va fi nevoie să renunți la mentalitatea Cum și să adopți mentalitatea Cine, indiferent de cât talent și devotament ai avea sau de cât de genial ai fi. Numai prin muncă de echipă și prin colaborare vei putea realiza lucruri pe care înainte le-ai fi crezut imposibile. Lucruri la care, în situația prezentă, nu poți nici măcar visa sau pe care nu ți le poți nici măcar imagina.

Această carte pornește de la următoarea premisă: cu fiecare nou nivel de succes atins, capacitatea de a produce rezultate va depinde din ce în ce mai mult de Cine, și nu de Cum. Concentrându-te asupra acelor Cine cu care lucrezi pentru a-ți atinge scopul, și nu asupra Cum lucrezi, vei îmbunătăți considerabil toate aspectele fundamentale ale vieții – timpul, banii, relațiile și chiar scopul spre care te îndrepti.

Dacă ești un individ pentru care rezultatele sunt ceva serios, mai ales în afaceri și în antreprenariat, atunci această carte îți va arăta calea. Și cu excepția cazului în care ești deja miliardar, atunci cu siguranță mai este loc și pentru implementarea noilor idei pe care le vei afla de aici.

CINE, NU CUM

Cel care a pus bazele metodei *Cine, nu Cum* și principalul autor al acestei cărți – Dan Sullivan – nu a scris niciun cuvânt din cele pe care le vei citi.

Nici măcar nu a văzut cartea până să fie aproape gata, și chiar și atunci notele sale au fost scurte, dintre care am integrat numai câteva.

Și totuși, această carte este mai bună decât dacă ar fi scris-o singur, chiar și având parte de ajutor. Iar el îți va spune că este exact cum și-a dorit, dintr-o poziție perfectă pentru a-și ajuta cititorii ideali. Adică *pe tine*.

Cum este posibil?

Cum se poate ca cel care a creat și a definitivat un concept să nu fie cel care scrie cartea?

Și de ce și-ar dori ca lucrurile să fie așa?

Dan se călăuzea după ideea de bază *Cine, nu Cum*.

Dă-mi voie să îți explic.

Întotdeauna când îți imaginezi un viitor mai mareț și mai luminos, apare o problemă. Nu știi *cum* să realizezi acele scopuri, întrucât sunt mai mărețe și mai bune decât situația și capacitățile tale actuale.

Dacă ești ca majoritatea, atunci primul lucru pe care îl faci când îți imaginezi un viitor mai strălucit este să te întrebi: „Cum pot atinge acest scop?”

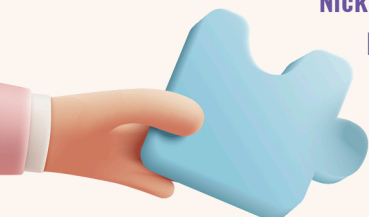
Deși pare o întrebare intuitivă, ea este, de fapt, cea mai proastă întrebare pe care ai putea să o pui (plecând de la ideea că vrei să fii un om fericit și de succes).

Și totuși, această întrebare de tip Cum este modul în care ai fost învățat să gândești. Sistemul nostru public de educație este în totalitate bazat pe Cum. Suntem învățați de la o vârstă fragedă că trebuie să facem totul



Cunosc o mulțime de celebrități, dar un singur om mă poate ajuta să ating obiective mărețe: Dan Sullivan. Viața mea, afacerile și relațiile mele sunt de o sută de ori mai bune datorită lui.

Nick Nanton, producător și regizor
laureat al Premiului Emmy



„Nu lăsa pe mâine
ce poți să îi dai altcuiva să facă azi.”

Așa ar putea suna îndemnul înțelept și deloc cinic al lui Dan Sullivan. Oricât de talentat și de competent ești, uneori se întâmplă să nu te descurci singur. În acest caz, întrebarea „cum trebuie să procedez pentru a rezolva problema” trebuie înlocuită cu „cine mă poate ajuta”.

Și nu e nevoie să te afli în împrejurări dificile ca să te întrebi asta. Cu fiecare nouă sarcină dată cuiva care se pricepe să o ducă la bun sfârșit, câștigi timp liber pentru lucruri importante. Dan Sullivan și psihologul Benjamin Hardy te învață cum să îi descoperi pe cei cu care poți crea o echipă cu adevărat eficientă, în cadrul căreia toți au de câștigat.

