

### **Cronici elogioase ale cărții *Cât de plină este ți-e găleata?***

„În această carte de mici dimensiuni, care are însă semnificații de o profunzime deosebită, autorii – o echipă alcătuită dintr-un cuplu bunic-nepot – examinează modul în care psihologia pozitivă a contactelor sociale pe care le avem zi de zi ne poate schimba viața în mod spectaculos.

– *Publishers Weekly*

„Atitudinea curtenitoare, amabilitatea și politețea sunt *realmente* molipsitoare.”

– *Ladies' Home Journal*

„O găleată plină de miracole... Clifton și Rath oferă rețeta pentru inversarea tendinței spre negativism, care în momentul de față este endemică în America... Lecțiile din cartea *Cât de plină este ți-e găleata?* ilustrează în mod tangibil și accesibil etapele care trebuie parcurse pentru a vă ajuta să transformați locul dumneavoastră de muncă într-un bastion în care atitudinea pozitivă și productivitatea debordează.”

– *Revista Selling Power*

„O lucrare fascinantă, rezultat impresionant al unei activități îndelungate de cercetare, care ne ajută să câștigăm încredere în propriile noastre forțe, să ne îmbunătățim relațiile cu semenii noștri și să fim mai sănătoși... cartea de față reprezintă un îndrumar concis și extrem de aplicat care ne ghidează fiecare pas în viață.”

– *Revista People Management*

„Clifton și Rath zugrăvesc o imagine extrem de convingătoare a avantajelor pe care le aduc încurajarea, recompensarea și elogierea constantă a semenilor și a colegilor noștri de serviciu, precum și a efectelor devastatoare în plan emoțional, mintal, uneori chiar și fizic care se pot instala în absența acestor stimulente... Managerii care își propun să elimine sau să evite acest tip de evoluție distructivă trebuie să considere *Cât de plină ți-e găleata?* o lectură obligatorie pentru ei înșiși și pentru angajații lor.”

– John C. Maxwell, publicația *Leadership Wired*

„Anecdote utile, care trebuie luate în considerație foarte serios de către manageri.”

– Publicația *San Francisco Chronicle*

„Un ghid simplu, practic și plin de optimism, care reușește să fie o sursă de inspirație evitând tonul paternalist (ca atare neprovocând greață).”

– Publicația *Miami Herald*

„Fondatorul curentului Psihologiei Pozitive, Don Clifton, și nepotul său, Tom Rath, oferă cititorului sfaturi înțelepte, care îl ajută pe acesta să se simtă împlinit la sfârșitul zilei de muncă și îi dă sentimentul că viața sa este plină de semnificație.”

– Martin E. P. Seligman, Ph.D.

Fost președinte al Asociației Psihologilor din S.U.A.  
și autor al bestsellerurilor *Authentic Happiness*  
și *Learned Optimism*

„Oo, da! Această cărțică este o adevărată bijuterie! Te copleșește prin înțelepciune, inspirație și sfaturile practice pe care le oferă, adânc ancorate într-o activitate susținută de cercetare. Ea va schimba radical modul în care veți privi viața, munca și lumea.”

– Martin Walsh

Director Executiv,  
Institutul de Management a Resurselor Umane (IMRU)

„Tom Rath și Don Clifton au dat lovitura! Strategiile lor pozitive degajă o forță imensă.”

– Michael W. Morrison, Ph.D.

Decan, Universitatea Toyota

„Lumea ar fi mult mai bună dacă FIECARE om din lume ar citi această carte.”

– James C. Wright

Fost Purtător de Cuvânt al Senatului S.U.A.

„Incitantă, captivantă, ușor de citit. Mesajul plin de afecțiune al acestei cărți are o calitate spirituală, fiind totodată bazat pe mulți ani de cercetare asiduă.”

– Lea E. Williams, Ed.D.

Director Executiv,

Institutul Național Afro-American  
pentru Promovarea Femeilor în Posturi de Conducere

„Lectura acestei cărți mi-a făcut o mare plăcere. O recomand din toată inima cititorilor. Eu unul mi-am cumpărat mai multe exemplare, pe care le voi face cadou oamenilor la care țin cel mai mult – sunt sigur că le voi face o bucurie imensă.”

– Paul Higham

Fost Director al Departamentului de Marketing  
al lanțului de magazine Wal-Mart, Inc.

„O lectură impresionantă pentru orice cititor și un instrument de valoare inestimabilă pentru efortul de a insufla energie angajaților oricărui gen de firmă sau companie.”

– William Robertson

Președinte, Weston Solutions, Inc.

„Dacă ar exista un Premiu Nobel pentru perfecționarea calităților umane ale fiecărui individ, atunci cu siguranță cartea de față l-ar merita pe deplin.”

– Mike Johanns

Guvernator, statul Nebraska

„Lucrarea de față ar trebui să constituie o lectură obligatorie pentru angajații oricărei companii, programul analitic al oricărei instituții de învățământ, de asemenea cartea de căpătâi pentru consilierea premaritală a tuturor cuplurilor din societatea contemporană.”

– Gary F. Russell, Ed.D.

Director Executiv,

Asociația Cluburilor de Fotbal din Prima Ligă

„Plină de ilustrații extrem de sugestive și de aplicații practice, cartea *Cât de plină ți-e găleata?* este o prezentă obligatorie în <<recuzita>> personală a oricărui bibliofil.”

– Peter J. Watson

Instructor de Perfecționare Profesională Corporațională,  
Lanțul de Hoteluri și Stațiuni Fairmont

„Cartea de față readuce în actualitate discuția cu privire la relațiile de prietenie și simpatie la nivelul angajaților unei companii. Tom Rath și Don Clifton au creat strategii simple, cu un impact major, în vederea transformării muncii de zi cu zi dintr-o corvoadă într-o activitate plăcută, care ne ajută să vedem frumusețea vieții.”

– N. Joyce Payne

Fondator al Programul de Burse Thurgood Marshall

„Cartea se citește pe nerăsuflăte și îți rămâne adânc întipărită în memorie. Această lucrare ar trebui să reprezinte o parte a programului de bază pentru perfecționarea profesională în toate corporațiile care își propun să promoveze o cultură pozitivă.”

– Val J. Halamandaris

Președinte al Asociației Naționale pentru Îngrijire la Domiciliu

# CÂT DE PLINĂ ȚI-E GĂLEATA?

**Strategii pozitive pentru muncă și viață**

**TOM RATH și DONALD O. CLIFTON, Ph.D.**

Traducere din limba engleză:  
**Radu Nicolae Trif**

EDITURA  ALLFA

**HOW FULL IS YOUR BUCKET?**

**Positive strategies for work and life**

**Tom Rath and Donald O. Clifton, Ph.D.**

Copyright © 2004 The Gallup Organization

**CÂT DE PLINĂ ȚI-E GĂLEATA?**

**Strategii pozitive pentru muncă și viață**

**Tom Rath și Donald O. Clifton, Ph.D.**

Copyright © 2007, Editura ALLFA

Traducere din limba engleză: Radu Nicolae Trif

ISBN 978-973-724-109-2

*- În memoria bunicului meu,  
Don Clifton (1924 – 2003), coautor și mentor*

Editura **ALLFA**:

Bd. Constructorilor nr. 20 A,  
sector 6, cod 060512 – București

Tel.: 402 26 00

Fax: 402 26 10

Departamentul distribuție: Tel.: 402 26 30, 420 26 34

Comenzi la:

comenzi@all.ro

www.all.ro

Redactor:

Simona Rosetti

Prelucrare copertă:

Andra Penescu

## **Sumar**

INTRODUCERE... 11

TEORIA CĂNII ȘI A GĂLEȚII... 14

CAPITOLUL UNU  
Negativismul ucide... 15

CAPITOLUL DOI  
Pozitivism, negativism și productivitate... 25

CAPITOLUL TREI  
Fiecare moment contează... 39

CAPITOLUL PATRU  
Povestea lui Tom: O găleată care dă pe dinafară... 59

CAPITOLUL CINCI  
A lua totul în plan personal... 69

CAPITOLUL ȘASE  
Cinci strategii pentru potențarea stărilor sufletești pozitive... 75

EPILOG... 99

APENDICE... 104

SUGESTII PENTRU LECTURI SUPLIMENTARE... 110

MULȚUMIRI... 112

## Introducere

La începutul deceniului șase al secolului trecut, bunicul meu, Don Clifton, care predă cursuri de psihologie la Universitatea din Nebraska, a observat că se confruntă cu o problemă majoră: domeniul psihologiei se baza aproape exclusiv pe studierea *a ceea ce este greșit* în comportamentul oamenilor.

El a început să-și pună întrebarea dacă nu cumva ar fi mai util să se studieze *ceea ce este pozitiv* în comportamentul oamenilor.

Ca urmare a acestei atitudini novatoare, care avea să-și demonstreze nu peste mult timp excepționala sa valoare, Don și colegii săi au realizat în ultimele cinci decenii milioane de interviuri, concentrându-se cu preponderență asupra laturii pozitive a vieții și profesiei oamenilor, nu asupra celei negative.

Încă de la începutul cercetărilor pe care avea să le întreprindă de-a lungul timpului, Don a descoperit că viața omului este modelată de interacțiunile pe care el le are cu persoanele din jurul său. Fie că avem o conversație prelungită cu un prieten ori pur și simplu facem o comandă la un restaurant oarecare, fiecare interacțiune are, în ultimă analiză, un rol decisiv în viața noastră. Rezultatele întâlnirilor noastre zilnice nu sunt decât rareori neutre; ele sunt aproape întotdeauna fie pozitive, fie negative. Și, în pofida faptului că de cele mai multe ori importanța acestor relații sociale ne scapă, consecințele lor au un efect cumulativ și ne afectează profund viața.

Pe durata activității susținute de cercetare desfășurate de Don în perioada cuprinsă între 1990 și 2000, s-a conturat apariția unui nou domeniu de studiu: psihologia *pozitivă*, care își propune studierea efectelor stărilor sufletești pozitive.

În 2002, activitatea de pionierat a lui Don a primit oficial din partea Asociației Psihologilor din America recunoașterea pe deplin

meritată, aceasta conferindu-i titlul de Părinte al Psihologiei Pozitive și Fondator al Psihologiei Punctelor Forte. În același an însă, Don avea să afle o veste cumplită: forma agresivă și letală de cancer de care suferea se metastaziasse. Din acel moment, știind că nu mai are mult de trăit, el și-a petrecut ultimele luni de viață făcând ceea ce știa cel mai bine să facă, respectiv ceea ce oamenii care îl știau cel mai bine se așteptau că va face: a făcut tot posibilul pentru a-i ajuta pe cei din jur, arătându-le cum să se concentreze asupra laturii pozitive a vieții lor.

În ciuda faptului că scrisese deja mai multe lucrări pe această temă, inclusiv bestsellerul *Now, Discover Your Strengths* (Descoperă-ți punctele forte – n. trad.), Don m-a rugat să lucrez împreună cu el la scrierea unei ultime cărți, pentru el – o carte bazată pe teoria pe care el o crease în deceniul șase. Foarte mulți cunoscuți și prieteni îi ceruseră în mod insistent, de mai multe decenii, să scrie o astfel de carte, datorită popularității imense de care se bucura teoria sa. În ultimii 40 de ani, mai mult de 5.000 de organizații și un milion de oameni au verificat în mod practic justetea acestei teorii. Ei au vorbit întotdeauna în termeni elogioși despre ea în fața prietenilor și colegilor lor.

Pornind de la o metaforă de o simplitate deconcertantă, cea a unei „căni” și a unei „găleți”, teoria lui Don a avut implicații profunde și a făcut ca opera vieții sale să fie mult mai accesibilă publicului larg. În consecință, în ultimele câteva luni pe care le mai avea de trăit, Don a lucrat împreună cu mine pentru a aduna, a ordona și a valorifica cele mai importante descoperiri pe care el le realizase pe parcursul a 50 de ani de muncă. În pofida faptului că a fost nevoit să facă ședințe de chimioterapie și iradiere, am continuat să lucrăm cu îndârjire la această carte, ori de câte ori el avea energia necesară pentru a putea face un asemenea efort – ceea ce practic s-a întâmplat în aproape toată perioada colaborării noastre.

Am petrecut împreună nenumărate ore în biroul lui, inventariind și interpretând datele cercetărilor sale, cifrele statistice și studiile de caz care ni se păreau a fi cele mai elocvente. Pe măsură ce starea sănătății lui Don s-a înrăutățit, eu i-am citit fragmente de redactări și mi-am notat, ca un elev sânguincios, observațiile inestimabile pe

care el le făcea. A ținut morțiș să audă până la final textul integral al cărții, sfătuindu-mă insistent că fiecare cuvânt trebuie să intre în rezonanță cu spiritul cititorilor.

În ceea ce mă privește, trebuie să mărturisesc că am fost profund onorat să fiu partenerul lui Don la scrierea acestei cărți. El a fost mentorul și profesorul meu, un ideal pentru mine în viață, și totodată un prieten foarte bun. Am fost extraordinar de apropiați, iar timpul petrecut alături de el a avut pentru mine o valoare excepțională. Viziunea lui a constituit mereu o sursă de inspirație și de motivație pentru mine, iar el a fost pe deplin conștient că teoria elaborată de el a avut o influență profundă asupra mea în fiecare moment al vieții mele. Așa cum se va vedea în Capitolul Patru, aplicarea Teoriei lui Don privind Găleata și Cana mi-a insuflat o doză nebănuită de energie și, foarte probabil, a fost ceea ce m-a salvat în propria mea bătălie cu cancerul.

Privind retrospectiv, cred că pot afirma cu mâna pe inimă că acest proiect a fost și pentru Don o sursă de energie suplimentară în ultima perioadă a luptei sale împotriva cancerului. El și-a petrecut întreaga viață făcând tot ce i-a stat în putință pentru ca lumea să devină mai bună – pentru fiecare om în parte – și a înțeles că finalizarea acestei cărți va avea o importanță deosebită în acest sens. Am terminat prima „variantă” a cărții cu numai câteva săptămâni înainte ca el să treacă în neființă, în luna septembrie a anului 2003.

În cei 79 de ani ai vieții sale, Don a influențat în mod nemijlocit existența a milioane de oameni prin intermediul cărților și al învățăturilor sale, precum și al instituțiilor de cercetare pe care le-a fondat pe întreg mapamondul. Motivul care explică această înrăurire puternică îl reprezintă credința sa nestrămutată că atât oamenii, cât și organizațiile pot beneficia cel mai mult atunci când atenția oamenilor se îndreaptă spre *ceea ce este bun* în comportamentul sau evoluția lor.

Pe această cale ținem să ne exprimăm profunda convingere că lectura cărții de față vă va ajuta să descoperiți cât de important este ca „găleata” propriei dumneavoastră vieți să fie mereu plină.

– Tom Rath

## Teoria cănii și a găleții

Fiecare dintre noi are o găleată invizibilă. Ea este permanent umplută sau golită, în funcție de ceea ce alții spun despre noi sau de comportamentul lor față de noi. Atunci când găleata ne este plină, ne simțim extraordinar. Când este goală însă, cădem pradă deznădejdii și ne simțim îngrozitor.

De asemenea, fiecare dintre noi are asupra sa o cană invizibilă. Când folosim această cană pentru a umple gălețile celor din jurul nostru – vorbind sau acționând în așa fel încât să le înmulțim stările sufletești pozitive – ne umplem în același timp și găleata noastră. Când însă folosim această cană pentru a „șterpeli” din găleata altora – prin vorbe ori fapte care îi fac pe cei din jur să aibă mai puține stări sufletești pozitive – atunci ne diminuăm pe noi înșine.

Precum o cupă plină cu licoarea magică a vieții, o găleată plină ne oferă o perspectivă optimistă asupra vieții și se metamorfozează într-un rezervor de energie. Fiecare picătură din această cupă ne face mai puternici și mai încrezători.

O cupă goală însă ne subminează moralul și ne întunecă perspectiva, ne secătuiește energia și voința. Acesta este motivul pentru care de fiecare dată când cineva ia cu cana din găleata noastră, încercăm o senzație de durere.

Prin urmare, în fiecare moment al fiecărei zile, ne aflăm în fața unei alegeri: putem fie să ne umplem unul altuia găleata, fie să ne băgăm cana în găleata celui de lângă noi. Este o opțiune esențială – o alegere care influențează profund relațiile cu semenii noștri, productivitatea muncii, sănătatea și fericirea.

## CAPITOLUL UNU

### Negativismul ucide

Când am început să scriem această carte, prima întrebare pe care i-am pus-o bunicului meu a fost următoarea: „De ce te-ai gândit să analizezi *ce este bun* în comportamentul oamenilor?” Don mi-a răspuns fără nici o urmă de ezitare în glas că studierea unui caz specific îl făcuse să-și schimbe în mod fundamental perspectiva asupra carierei și vieții. Iar cazul respectiv, pe care vi-l prezentăm în continuare, este departe de ceea ce s-ar putea numi o poveste frumoasă sau plină de farmec.

După războiul din Coreea, maiorul (Dr.) William E. Mayer, care mai târziu avea să devină doctor psihiatru coordonator în armata S.U.A., a studiat un număr de 1.000 de prizonieri de război americani care fuseseră încarcerați într-o închisoare din Coreea de Nord. El era interesat în mod special să investigheze un caz extrem al războiului psihologic, de o eficacitate perversă, în istoria conflictelor militare – o fațetă a războiului psihologic care s-a dovedit că are un impact devastator asupra victimelor.

Soldații americani au fost întemnițați în închisori în care regimul de detenție nu era considerat exagerat de aspru sau ieșit din comun din nici un punct de vedere, dacă este să luăm în considerație standardele convenționale în acest sens. Deținuții americani primeau suficientă mâncare, apă, iar condițiile de detenție nu erau nici pe departe insuportabile. Prizonierii nu erau supuși tehnicilor



comune de tortură „la modă” în acea perioadă, cum ar fi introducerea bețișoarelor de bambus sub unghiile de la mâini. De fapt, în închisorile nord-coreene în care au fost închiși prizonieri de război s-au raportat cele mai puține cazuri de tortură fizică din întreaga istorie a conflictelor militare majore.

Și totuși, se puneă întrebarea firească: de ce au murit atât de mulți soldați americani în aceste închisori? Lagărele de prizonieri nu erau împrejmuite cu sârmă ghimpată, și nici nu erau păzite, de jur-împrejur, de gardieni. Cu toate acestea, nici un soldat nu a încercat vreodată să evadeze dintr-o astfel de închisoare. Mai mult decât atât, deținuții respectivi aveau conflicte deschise împotriva propriilor camarazi, pe care ajungeau să-i dușmănească, adesea fraternizând cu inamicii nord-coreeni.

Atunci când supraviețuitorii acestui straniu regim de detenție au fost eliberați și trimiși în Japonia, într-o tabără a Crucii Roșii, li s-a dat șansa să dea un telefon familiilor și prietenilor de acasă, pentru a-i anunța pe aceștia că sunt în viață. Foarte puțini au catadicsit însă să profite de această șansă și au refuzat să dea telefon.

După ce s-au întors de pe front, soldații nu au păstrat relații de prietenie cu foștii lor camarazi, refuzând chiar să mai audă de foștii lor tovarăși de arme. Mayer a afirmat că fiecare dintre acești soldați se afla într-o „celulă mintală solitară... fără gratii sau beton.”

Mayer descoperise astfel în închisorile prizonierilor din Coreea de Nord o boală care putea fi definită prin lipsa absolută a speranței. O imagine recurentă în aceste lagăre de detenție era aceea a soldatului care se plimba înapoi și încolo în cei câțiva metri pătrați ai celulei sale, uitându-se cu disperare primprejur și renunțând la orice încercare de a supraviețui. Nu după mult timp, acesta se așeza singur într-un colț, cât mai departe de ceilalți prizonieri și își trăgea o pătură pe cap. Două zile mai târziu, soldatul respectiv era, în mod invariabil, găsit mort în aceeași poziție.

Soldații găsiseră ei înșiși un nume pentru această afecțiune: „*disperită*.” Doctorii au etichetat-o sub numele de „mirasmus,” ceea ce, în termenii lui Mayer, însemna „o lipsă patologică de rezistență fizică și psihică, o pasivitate totală.” Dacă soldații ar fi fost bătuți, scuipați sau palmuiți, ei s-ar fi înfuriat. Această furie le-ar fi dat

motivația de a supraviețui. Dar în absența motivației, ei pur și simplu mureau, chiar dacă practic moartea lor nu avea nici o justificare medicală propriu-zisă.

În pofida utilizării relativ rare a torturii fizice, fenomenul „mirasmus” a dus la creșterea ratei deceselor în lagărele de detenție din Coreea de Nord în rândul prizonierilor de război la un procent incredibil – 38% – cea mai mare proporție de decese pentru prizonierii de război din istoria militară a S.U.A. Chiar mai uluitor era faptul că jumătate din soldații respectivi muriseră pur și simplu pentru că renunțaseră la orice speranță. Ei s-au predat inamicilor nord-coreeni, atât din punct de vedere mintal, cât și fizic.

Care era totuși explicația acestei realități incredibile? Răspunsurile păreau să indice spre tacticile psihologice extreme aplicate de nord-coreeni în perioada de captivitate. Ei au utilizat ceea ce Mayer a descris ca fiind „cea mai sofisticată armă” din istoria militară a omenirii.

### „Cea mai sofisticată armă”

Mayer a tras concluzia că obiectivul nord-coreenilor a fost de a „refuza prizonierilor sprijinul emoțional pe care îl reprezintă relațiile interpersonale.” Pentru a atinge acest obiectiv, nord-coreenii au folosit patru tehnici principale:

- Denunțul
- Autocritica
- Erodarea loialității față de superiori și față de patrie
- Eliminarea oricărei forme de sprijin emoțional pozitiv

Pentru a încuraja denunțul, nord-coreenii ofereau prizonierilor recompense de genul țigărilor atunci când aceștia se denunțau reciproc. Însă nici cel „vinovat,” și nici soldatul care „raporta” încălcarea regulamentului nu era pedepsit – nord-coreenii încurajau această practică dintr-un alt motiv. Intenția lor era de a rupe relațiile de prietenie dintre camarazi și de a sădi dușmănia între ei. Nord-coreenii au înțeles că soldații captivi puteau ajunge până la a-și face rău, fizic și psihic, dacă erau încurajați să „fure” cu cana zi de zi din gălețile camarazilor lor.

Pentru a promova autocritica, nord-coreenii au format grupuri de câte 10 sau 12 prizonieri și au aplicat ceea ce Mayer a denumit „o formă coruptă a terapiei de grup.” În acest tip de ședințe, fiecare prizonier era obligat să se ridice în fața grupului din care făcea parte și să mărturisească *toate lucrurile rele pe care le făcuse* – precum și *toate lucrurile bune pe care le-ar fi putut face dar nu reușiseră*.

Elementul esențial al acestei tactici era că soldații nu făceau de fapt nici o „mărturisire” nord-coreenilor, ci își povesteau eșecurile în fața propriilor camarazi. Făcând apel la erodarea subtilă a sentimentelor de grijă și compasiune, a încrederii, a respectului și a acceptabilității sociale care îi animau pe soldații americani, nord-coreenii au creat un mediu în care „oale” întregi de bunăvoință erau secate în mod constant și nemilos.



Cel de-al treilea element tactic principal utilizat de nord-coreeni consta în erodarea loialității față de superiori și față de patrie. Metoda preferată de atingere a acestui deziderat era de a submina, lent dar neîncetat, loialitatea soldatului față de superiorii săi.

Consecințele au fost dintre cele mai grave. Într-unul din multiplele cazuri care ar putea constitui un exemplu în acest sens, un colonel i-a ordonat unuia dintre soldații din subordine să nu bea apă dintr-o baltă aflată pe o plantație de orez, știind că microorganismele prezente în apa infestată ar putea să provoace moartea soldatului. La auzul acestui ordin, soldatul și-a ridicat sfidător privirea spre colonel și i-a răspuns: „Hei, tipule, nu uita un lucru: aici nu mai ești colonel, ești doar un prizonier amărât, la fel ca mine. Mai bine vezi-ți de treaba ta, ai grijă de tine și eu o să am grijă de mine.” După câteva zile, soldatul respectiv murea de dizenterie.

Într-un alt caz de acest fel, 40 de soldați s-au mulțumit să stea și să privească în timp ce trei camarazi, care erau foarte bolnavi, au fost scoși din coliba de lut în care fuseseră închiși, stând cu brațele în sân și asistând cum aceștia au murit sub cerul liber. Se naște întrebarea firească de ce camarazii nu au făcut nici cel mai mic gest de ajutorare a tovarășilor lor. Răspunsul pe care tot ei l-au dat a fost că „nu era treaba lor.” Relațiile de prietenie și de camaraderie fuseseră deteriorate; soldaților le era absolut indiferentă soarta camarazilor lor.

Ajunși la cel de-al patrulea și ultimul element tactic, trebuie să mărturisim că acesta reprezenta un punct culminant al învrăjbirii și dezbinării. Eliminarea oricărei forme de sprijin emoțional pozitiv, în paralel cu „inundarea” soldaților cu emoții negative a fost foarte probabil „golirea găleții” în *cea mai pură și malițioasă formă imaginabilă*. Dacă un soldat primea de acasă o scrisoare cu mesaj pozitiv, în care se exprimau sentimente de dragoste, dor sau dorința revederii, nord-coreenii o opreau și o distrugau. Toate scrisorile cu mesaj negativ însă – de pildă cele în care se anunța moartea cuiva din familie, a unei rude sau cele în care o soție scria că se săturase să tot aștepte întoarcerea soțului de pe front și se hotărâse să se recăsătorească – erau înmânate imediat destinatarului.

Nord-coreenii le dădeau chiar soldaților americani facturile neplătite la timp, procurate de agenții serviciilor secrete care operau pe teritoriul Statelor Unite – la un interval de numai două săptămâni după data expedierii înscrisă pe plic. Efectele erau devastatoare: soldații simțeau că nu mai au pentru ce să trăiască și își pierdeau încrederea în ei înșiși și în persoanele iubite, ca să nu mai vorbim de credința în Dumnezeu și de dragostea față de țară. Mayer afirma că nord-coreenii îi puseseră pe soldații americani „într-un fel de lagăr emoțional și psihologic, într-o izolare totală, nemaiauzită până atunci.”

### Studierea atitudinii pozitive

Emoționat de această poveste a torturii psihologice și a suferinței îndurate – și probabil motivat de speranța că soldații respectivi nu au suferit sau murit degeaba – Don Clifton a hotărât împreună cu colegii săi să studieze reversul acestei ecuații înfiorătoare. Ei și-au pus întrebarea următoare: din moment ce oamenii pot fi literalmente striviți printr-o presiune negativă neîntreruptă, ar putea ei oare să fie inspirați și stimulați să atingă performanțe superioare prin intermediul unor nivele similare de pozitivism? În esență, ei și-au propus să găsească răspunsul la următoarea întrebare:

*Poate o atitudine pozitivă să aibă un impact  
chiar mai puternic decât negativismul?*

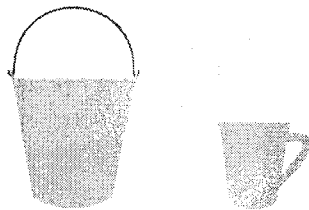
Cercetările realizate cu scopul de a soluționa această problemă au constituit punctul de pornire a Teoriei Câinii și a Găleții. Această teorie se bazează pe următoarele principii:



**Fiecare om se află în posesia unei găleți invizibile. Oamenii „funcționează” la parametri maximi atunci când gălețile lor sunt pline ochi și dau pe dinafară – și la parametri minimi atunci când aceste găleți sunt goale.**



**Fiecare om are totodată o cană invizibilă. La fiecare interacțiune cu semenii noștri, ne putem folosi cana fie pentru a umple, fie pentru a goli gălețile celorlalți.**



**De fiecare dată când alegem să umplem gălețile persoanelor din jurul nostru, ne umplem și noi găleata noastră.**

Teoria Cănil și a Găleții a fost cercetată, aplicată și adoptată de milioane de oameni de pretutindeni în lume în ultima jumătate de secol. Persoanele care au aflat de această teorie și-au dat seama numaidecât că ea le poate servi drept sursă de inspirație, fiind ușor aplicabilă în viața de zi cu zi. Mai important decât orice altceva, este o teorie pe care o puteți transpune în practică pentru a vă îmbunătăți viața – începând chiar din acest moment.

În paginile care urmează, veți putea găsi:

- un limbaj simplu de utilizat, în care puteți comunica ușor cu persoanele din jur;
- o prezentare sumară a descoperirilor rezultate în urma cercetărilor realizate, descoperiri care sunt ușor de aplicat în viața de zi cu zi;
- istorisiri adevărate care ilustrează teoria cănil și a găleții;
- modalități de a elimina negativismul din viața dumneavoastră și de la locul de muncă;
- cinci strategii cu efect benefic dovedit pentru potențarea stărilor sufletești pozitive.

## CAPITOLUL DOI

### Pozitivism, negativism și productivitate

Cei mai mulți dintre noi nu vor trebui să îndure vreodată genul de tortură psihologică la care au fost supuși prizonierii de război americani în timpul conflictului din Coreea. Și totuși, fiecare dintre noi avem zilnic trăiri emoționale pozitive și negative pe care ni le provoacă interacțiunile sociale, care ne influențează nemijlocit starea psihicului și comportamentul. Simplul motiv că aceste interacțiuni sunt adesea nespectaculoase și ar putea fi descrise prin termenul de „banale” nu înseamnă că ele sunt lipsite de importanță. Dimpotrivă. În pofida faptului că majoritatea experiențelor negative pe care le trăim nu ne vor ucide, este posibil ca ele să ne erodeze, lent dar sigur, starea de bine fizic și psihic, precum și productivitatea la locul de muncă. Din fericire, experiențele pozitive, sau ceea ce am denumit „umplerea găleții,” pot avea un efect mai puternic.

#### Umplerea găleții în organizații

În ciuda faptului că sfera conceptuală a umplerii găleții depășește cu mult conotațiile termenilor „recompensă” și „elogiere,” aceste două elemente sunt esențiale pentru crearea de stări emoționale pozitive în rândul angajaților organizațiilor. Cercetările efectuate au constatat de fapt în studierea activității unui număr de peste patru milioane de angajați din întreaga lume. Ultimele analize, realizate în

peste 10.000 de companii și în mai mult de 30 de ramuri industriale, au demonstrat că persoanele care sunt elogiata și recompensate în mod constant:

- înregistrează o creștere a productivității individuale;
- devin mai activi în relațiile cu colegii de serviciu;
- tind să rămână mai mult timp în structura organizației;
- primesc calificative mai mari din partea clienților în privința loialității și a satisfacției;
- respectă cu mai multă strictețe regulile de siguranță a muncii și au mai puține accidente la locul de muncă.

Pentru o individualizare a acestei perspective generalizatoare, gândiți-vă la cea mai mare recompensă pe care ați primit-o vreodată la locul de muncă. Este foarte probabil că după momentul respectiv ați avut o părere mai bună despre organizație, iar acest lucru a determinat, la rândul său, o creștere a productivității dumneavoastră. Recompensarea și elogierea angajaților pot metamorfoza instantaneu locul de muncă. Fiecare persoană din structura organizației are capacitatea de a insufla sentimente pozitive unui întreg colectiv de angajați atunci când umple gălețile acestora mai frecvent. Studiile arată că liderii organizațiilor care insuflă sentimente pozitive au colective de angajați cu o dispoziție net superioară și o satisfacție sporită față de munca depusă, implicându-se mai mult și având randament mai bun în echipă.

Unul dintre directorii executivi cu care am colaborat, Ken, susține că umplerea găleților este „arma lui secretă” ca lider de organizație. El a pus la punct strategii cu efect cert pentru a stimula stările sufletești pozitive ale angajaților organizației mari pe care o conduce. În timpul frecventelor călătorii pe care le face în întreaga lume, Ken trece întotdeauna pe la sucursalele regionale ale companiei sale. Și nu face acest lucru pentru „a spiona” cum lucrează angajații sau pentru a se întâlni cu directorii zonali. La fiecare vizită, își propune și reușește să le insuflă energie oamenilor din sucursala respectivă.

De regulă, înainte de a sosi, Ken discută despre succesele și realizările din ultimele câteva luni, înregistrate de angajații sucursalei pe care urmează să o viziteze. Imediat după ce sosește, se întâlnește și discută pe un ton foarte degajat cu persoanele respective, felicitându-le. Uneori se întâmplă să felicite câte un angajat care s-a căsătorit de curând sau căruia i s-a născut un copil, ori îl felicitează pe un angajat care a făcut o prezentare excepțională unui produs. Propoziția sa preferată este: „Am auzit o mulțime de lucruri bune pe care lumea le spune despre tine, lucruri pe care tu nu le știi.”

Pentru Ken, cea mai plăcută parte a creării atitudinii pozitive este să „vadă cum energia circulă la nivelul întregii rețele,” de îndată ce el o pune în mișcare. El a observat că poate eficientiza activitatea a colective întregi de muncă prin intermediul unor conversații simple – dar extrem de stimulative.

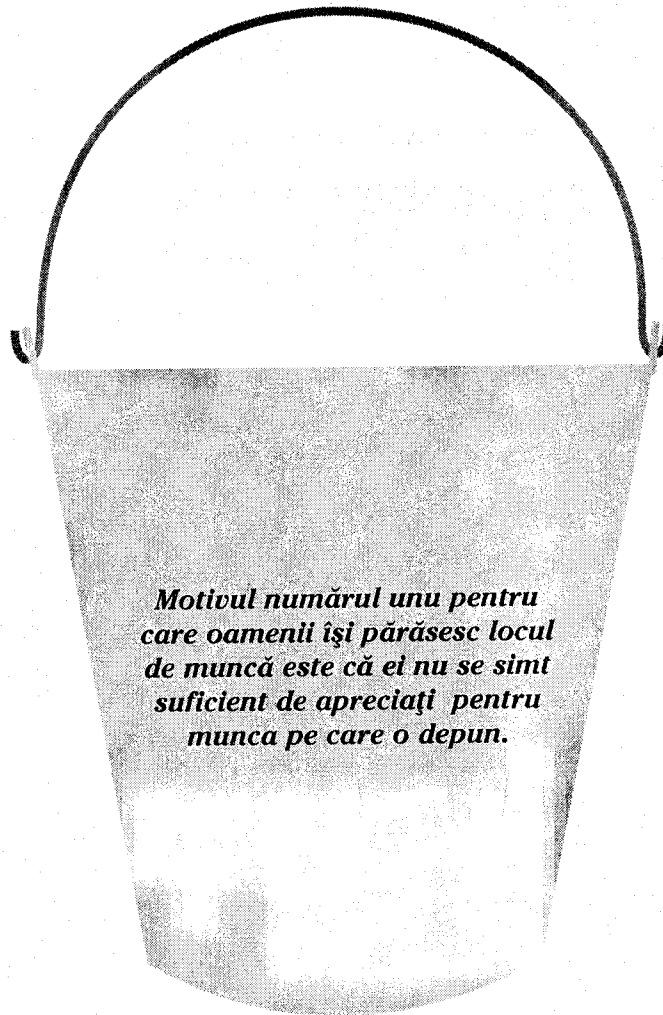
„Am descoperit că umplerea găleții constituie o strategie de conducere cu o forță extraordinară,” afirmă Ken. Ca o consecință a acestei abordări, mii de angajați îl consideră un model și o sursă de motivație și îndrumare.

Ne umplem găleata atunci când o umplem mai întâi a celor din jur.  
Umplem găleata celor din jur atunci când îi încurajăm, îi felicităm, îi apreciem, îi elogiem și îi recompensăm pentru rezultatele muncii lor.

Da.

Premis!

Ce premis!



### Uciderea productivității

Evident, există și un revers al medaliei. În momentul de față, cei mai mulți dintre noi nu suntem lăudați sau nu lăudăm pe alții nici pe departe așa cum s-ar cuveni să o facem. În consecință, suntem mult mai puțin productivi și, în multe cazuri, complet neimplicați la locul de muncă. Conform Ministerului Muncii din Statele Unite, motivul numărul unu pentru care oamenii își părăsesc locul de muncă este că ei „nu se simt suficient de apreciați pentru munca pe care o depun.” } Așa e!

Această problemă este însă și mai gravă dintr-un alt punct de vedere. Un studiu realizat asupra angajaților din sistemul sanitar a arătat că atunci când angajații au un șef pe care îl detestă, tensiunea lor arterială este mult crescută. Conform afirmației savantului britanic George Fieldman, hipertensiunea arterială provocată de antipatia față de șef poate duce la creșterea riscului afecțiunii coronariene cu 16%, iar riscul unei comotii cerebrale, cu 33%.

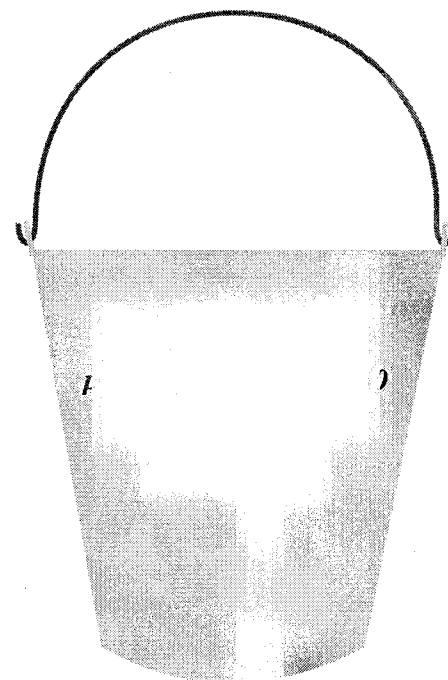
„În perioada în care angajații au un șef față de care nutresc puternice sentimente de aversiune, s-au observat creșteri ale tensiunii arteriale atât din punct de vedere statistic, cât și clinic,” afirmă Fieldman, specialist în domeniul psihologiei și psihoterapiei. „Probabil că persoanele care au lucrat cu șefi pe care realmente i-au urât de-a lungul unor perioade mai lungi, să zicem timp de mai mulți ani de zile, au o vulnerabilitate sporită la bolile coronariene, din cauza menținerii prelungite la cote înalte a tensiunii arteriale clinostatice și ortostatice.”

Din punct de vedere al productivității, ar fi mult mai bine pentru organizații dacă persoanele care au o atitudine preponderent negativă ar sta acasă. De fiecare dată când acești angajați vin la serviciu, ei sunt contraproductivi. Îi cunoaștem cu toții pe acești oameni, care cât e ziua de lungă nu fac altceva decât să se plimbe încoace și încolo prin birou, sau dintr-un birou în altul, fără nicio preocupare decât aceea de a provoca discuții, protestând sau având chiar accese de paranoia. } Așa e!

Estimările noastre arată că numai în Statele Unite există mai mult de 22 de milioane de muncitori care au o atitudine extrem de negativă sau preponderent negativă și își „proclamă sus și tare neimplicarea.” Acest nivel absolut halucinant al negativismului nu este doar descurajant, ci și *foarte costisitor*: el costă economia Statelor Unite între 250 și 300 miliarde de dolari pe an, sumă care reprezintă numai pierderile înregistrate din cauza scăderii productivității. Dacă adăugăm la această cifră costurile accidentelor de muncă, ale concediilor medicale, fluctuațiilor de personal, absențelor și ale infracțiunilor economice, suma totală ar putea depăși un trilion de dolari anual, sau aproape 10% din Produsul Intern Brut al Statelor Unite. Aceste costuri nu sunt un apanaj exclusiv al Statelor Unite; ele există, în cantumuri diferite, în fiecare țară, ramură industrială sau organizație pe care am analizat-o în cursul cercetărilor noastre.



Mai mult decât atât, cifrele menționate mai sus sunt, moderate. Pentru a putea estima corect costurile, noi nu am luat în calcul decât impactul direct pe care îl au angajații care, așa cum precizam mai devreme, își „proclamă sus și tare neimplicarea” în profesiunea lor. Am cuantificat productivitatea – sau mai degrabă lipsa productivității – înregistrată de fiecare angajat la locul său de muncă. Pentru a analiza datele pe care ni le-a furnizat studiul, am fost nevoiți să pornim de la presupunerea că fiecare angajat neimplicat nu provoacă pierderi mai mari decât acelea reprezentate de faptul că stă la biroul lui fără să „pună osul,” neluând în calcul și faptul că el mai provoacă și alte pagube la locul de muncă prin influența pe care o are asupra colegilor de serviciu – o presupunere care cu siguranță nu este deloc exagerată. Majoritatea angajaților neimplicați profesional fac zilnic multe lucruri de natură să îi descurajeze și pe cei din jurul lor, care nu arareori „urcă” împreună cu ei pe vasul care se scufundă.





## Spirala descendentă

Pentru a da viață acestor cifre abstracte, vă prezentăm în continuare un exemplu al efectului negativ pe care doar o mică doză de negativism l-a avut asupra unui angajat. Vi se pare că povestea Laurei vă sună cunoscut?

---

*În ziua cu pricina mă aflam la pupitru în fața sălii și eram pregătită să încep ceea ce eu credeam că va fi cea mai bună parte a prezentării mele. Ultimele două nopți înainte de acest eveniment mă culcasem foarte târziu, pentru că m-am străduit să fac tot posibilul ca lucrurile să iasă ca la carte. Cunoșteam foarte multe despre subiectul respectiv, eram foarte pasionată și voiam neapărat ca totul să fie perfect. În plus, doream foarte mult și să-mi impresionez șeful și colegii de serviciu. Totul a mers strună cu primele câteva diapozitive. Apoi, la un moment dat, a apărut o mică problemă tehnică, iar întreruperea de câteva minute a dat posibilitatea ascultătorilor să discute între ei.*

*Fără să vreau, l-am auzit pe Mike șoptindu-i lui Beth că arătam tare obosită, ca și cum cu o noapte înainte m-aș fi culcat foarte târziu. Îmi venea să sar la el și să-l strâng de gât. Chiar așa de rău arătam? Am încercat să nu-mi pierd cumpătul, deși îmi venea să urlu de furie.*

*Când am reînceput prezentarea, am încercat să fac în așa fel încât să recâștig atenția tuturor, ca să pot continua prezentarea materialului. În timp ce mă chinuiam cu disperare să atrag atenția ascultătorilor, am simțit cum cad pradă neliniștii și temerilor. Oare primele câteva minute când vorbisem fuseseră atât de plictisitoare încât publicului începuse să i se facă groază de ceea ce va urma, sau poate arătam așa de îngrozitor încât fața îmi submina credibilitatea?*

*Până la urmă, șeful meu și-a dat seama că eram pe punctul să mă pierd cu firea și a reușit să îi aducă pe ascultătorii mei pe linia de plutire. Din păcate, a făcut acest lucru spunând: „Laura nu pare prea fericită cu atâția oameni în jur, care nici măcar nu binevoiesc să o asculte.” Aaa! Uneori nici nu-mi vine să cred ce e în stare lumea să spună. Orice urmă de încredere pe care aș fi avut-o la începutul acelei prezentări a dispărut cu desăvârșire. M-am simțit distrusă. După acel moment, lucrurile au mers din ce în ce mai rău.*

---

Toți am trăit astfel de momente: situații în care se pare că nimic nu iese cum ar trebui, indiferent ce am face sau spune. Poate ați avut și dumneavoastră momente când ați simțit că toți oamenii din jur vă sunt împotriva, vă vor răul, ceea ce vă face chiar să începeți să aveți fixații cu tot felul de lucruri negative despre propria persoană. Spirala descendentă este foarte la îndemână atunci când găleata vă este goliță.

Nu numai că moralul vă este la pământ, dar și productivitatea suferă, ceea ce face ca fără voia dumneavoastră să furați, poate, și din găleata celor din jur. Interacțiunile cu colegii de serviciu în astfel de zile fac ca aceștia să simtă imediat starea dumneavoastră de spirit și să fie afectați de negativismul pe care îl iradiați. Nu este o stare pe care o puteți ascunde ușor – ba dimpotrivă; în plus, ea mai este și extrem de molipsitoare.

Este suficient ca doar unul sau doi angajați să „otrăvească” un colectiv de muncă în ansamblul său. Iar managerii care încearcă să mute angajații în alte sectoare sau departamente pentru a atenua efectele acestei probleme sunt conștienți că zicala „omul potrivit la locul potrivit” nu se aplică la acești oameni; ei duc negativismul cu ei, ca un stigmat, oriunde s-ar duce. Angajații negativiști spulberă colectivele de muncă la fel ca uraganele care rad de pe fața pământului așezările aflate pe coastele mărilor sau oceanelor.

### Sperierea clienților

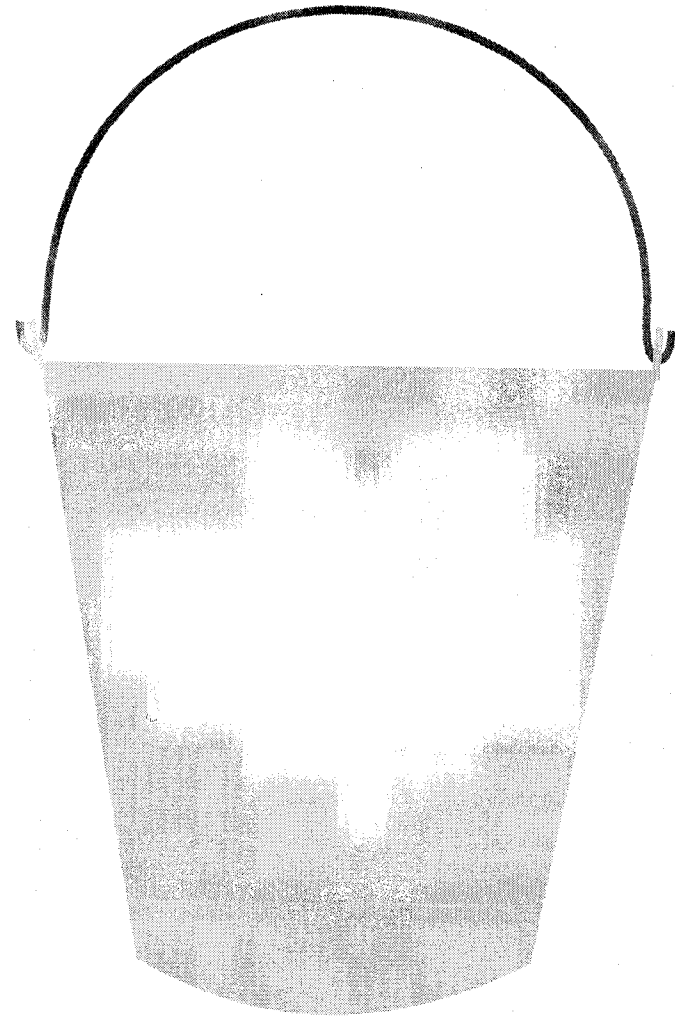
Deloc surprinzător, grupurile de lucru secătuite de golirea excesivă a găleților nu sunt doar mai puțin productive și mai puțin profitabile, ci înregistrează și o fluctuație mai mare a personalului, mai multe accidente la locul de muncă și un grad mai scăzut al satisfacției clienților, un nivel mai redus al inovațiilor și al calității produselor și serviciilor.

În plus, angajații cu o atitudine negativă îi sperie pe clienți. Gândiți-vă ce ați simțit ultima dată când ați apelat la un serviciu și ați fost foarte dezamăgit de felul în care ați fost tratat. După experiența respectivă, probabil că v-ați spus în sinea dumneavoastră: „N-o să mai apelez niciodată la oamenii ăștia,” sau „Nu vreau să mai am de-a face cu compania asta vreodată.” Dacă v-ați enervat peste măsură, poate le-ați spus și altora despre experiența dumneavoastră și i-ați sfătuit să nu mai facă afaceri cu compania respectivă. Acest exemplu vă poate da imaginea efectului negativ pe care un angajat cu o atitudine negativă îl poate avea asupra unei afaceri.

Recent, am investigat impactul pe care un singur angajat îl poate avea asupra clienților prin studierea a 4.583 reprezentanți de agenții zonale ale unei companii de telecomunicații. Am descoperit cu această ocazie trei reprezentanți de servicii care au speriat și îndepărtat *absolut fiecare client* cu care au vorbit într-o zi oarecare – urmarea fiind că acești clienți nu au mai apelat niciodată la compania respectivă. Faptul că angajații unei companii „sterpelesc” din găleata clienților reprezintă o problemă extrem de gravă.

Compania respectivă ar fi avut mult mai mult de câștigat dacă i-ar fi plătit pe cei trei reprezentanți să stea acasă.

*Ce interesanta afirmație!*



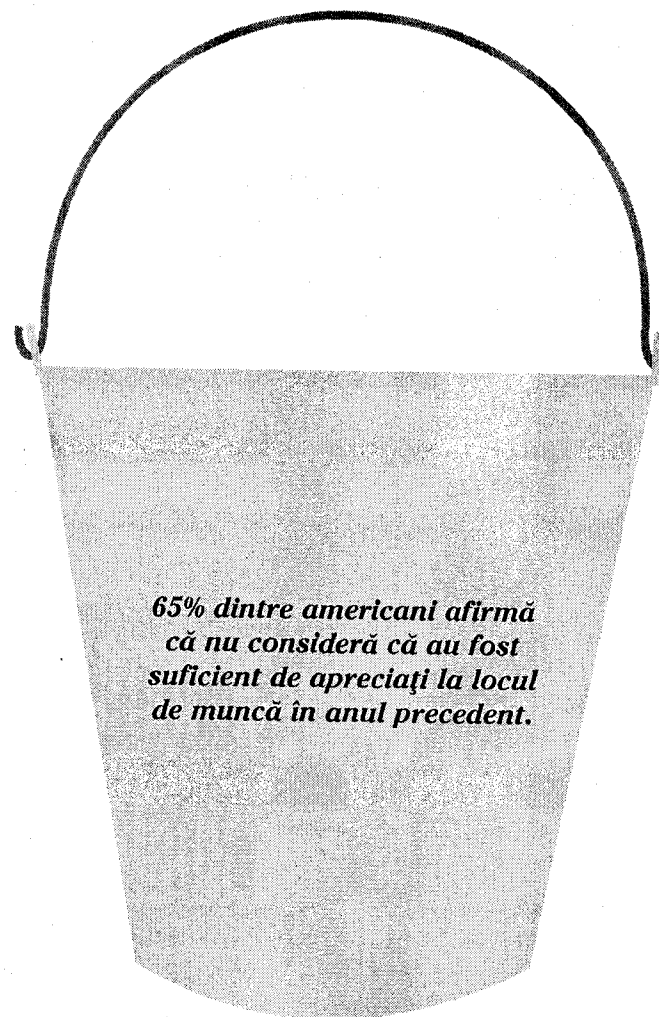
Din fericire, acest studiu a identificat totodată și alți șapte reprezentanți ai departamentului de servicii care i-au atras și păstrat pe *absolut toți clienții cu care au discutat*. Poate ați avut și dumneavoastră norocul să vorbiți cu un astfel de reprezentant – unul care a ascultat cu atenție fiecare doleanță a dumneavoastră, care a ținut să vă arate că a fost atent la tot ce i-ați spus, a încercat cu promptitudine să vă rezolve problemele și v-a făcut să simțiți că îi pasă într-adevăr de dumneavoastră ca om. Nu ați simțit imboldul să spuneți și altora despre acest serviciu impecabil? Și nu sunteți și astăzi un client fidel al firmei respective?

### Decalajul recunoașterii

Manageri, atenție: În cele mai multe locuri de muncă, elogierea angajaților este o rară avis. Un sondaj realizat de curând a demonstrat că există o proporție absolut uluitoare de americani – 65% – care afirmă că nu consideră că au fost suficient de apreciați la locul de muncă în anul precedent. Și încă nu am reușit să descoperim nici măcar un singur repondent care să afirme că recompensele pe care le-a primit la locul de muncă în anul precedent au fost exagerate. Nu este de mirare că atât de mulți angajați nu se implică din punct de vedere profesional. În pofida faptului că avem nevoie și ne dorim să fim recompensați și laudați, realitatea ne demonstrează cu prisosință că s-ar putea face mai mult în acest sens – iar efectul asupra productivității organizației este profund nociv.

De cele mai multe ori, organizațiile declanșează proceduri oficiale de acordare a recunoașterii conducerii față de angajați datorită faptului că una sau alta din persoanele din conducerea organizației hotărăște că ceremoniile lunare sau trimestriale de decernare a premiilor vor ajuta la ridicarea moralului angajaților. Sună bine, nu-i așa? Și, în cele din urmă, totul se reduce la vechiul și comodul program cunoscut sub numele de „Angajatul lunii.”

În primele câteva luni, acest program ar putea chiar să dea roade. De regulă, există cel puțin două persoane care au avut rezultate excepționale pe perioade îndelungate și în consecință merită pe



deplin să fie recompensați ca atare. Acești mari performeri sunt elogiați public în repetate rânduri, așa cum se cuvine.

După un timp însă, managerii companiilor se chinuie să găsească un răspuns la următoarea întrebare: *Cine ar trebui ales luna aceasta ca Angajat al Lunii?* Odată ce directorii executivi ajung la un compromis, un manager norocos este nevoit să meargă în fața sălii și să spună câteva lucruri drăgălașe – și adesea nesincere – despre persoana căreia i se decernează premiul. Întreaga procedură ajunge să-i facă pe toți cei prezenți să se simtă penibil, inclusiv pe „câștigător” și pe prezentator.

În cele din urmă, toată lumea ajunge să primească titlul de Angajat al Lunii – indiferent de merite. Pe avizierul de la intrare vor fi lipite, până la urmă, pozele cu chipul zâmbitor ale tuturor angajaților.

Aceste lucruri sunt însă lipsite de orice valoare, și toată lumea știe acest lucru. Cei care se simt cel mai prost sunt, evident, angajații care au primit premiul pe anul în curs. Și de ce s-ar simți altfel? Managementul a așteptat luni de zile, uneori poate mai mult de un an, pentru a-i recompensa cuiva „munca lăudabilă,” senzația fiind probabil asemănătoare cu aceea pe care cineva o simțea în curtea școlii când era ales ultimul în echipa de fotbal.

Bineînțeles, există o serie de organizații care știu ce au de făcut pentru ca recompensele pe care le acordă să fie semnificative, decernate pe merit și individualizate. (În Capitolul Șase, vă oferim o serie de sugestii în acest sens, care vă arată modalitatea în care trebuie să se procedeze pentru a se atinge acest obiectiv.)

Umplerea găleții în mod sincer și semnificativ crește moralul în orice organizație. Managerii și angajații care împărtășesc constant sentimente pozitive, chiar și în „doze” mici, vor sesiza imediat diferența. Iar crearea acestei diferențe poate costa foarte puțin – sau poate fi realizată pe gratis. Nu este nevoie decât de un singur lucru și acesta se numește puțin spirit de inițiativă.

## CAPITOLUL TREI

### Fiecare moment contează

De obicei, în viața de zi cu zi, nu facem pauză să ne gândim la impactul pe care îl au relațiile sociale pe care le avem la serviciu. Dar în fiecare zi, avem de-a face literalmente cu sute de momente potențial hotărâtoare pentru destinul nostru, așa cum demonstrează și istoria lui Tammy, o mamă divorțată, care are trei copii.

---

*Ziua mea începe de regulă cu graba cu care m-am obișnuit de atâta timp. În timp ce eu încerc să mă pregătesc de serviciu, copiii fac o gălăgie de nedescris, țipând că le e foame și vor micul dejun. Deși fetița de opt ani și băiatul de unsprezece ani se mulțumesc cu cereale, fetița de șase ani vrea să mănânce neapărat pâine prăjită cu unt de arahide și o banană. Până la urmă, cedez, mă conformez ordinului și îi prăjesc o felie de pâine, după care ne așezăm cu toții câteva clipe să mâncăm repede și să plecăm. După prima înghițitură, fetiței de șase ani îi cade felia de pâine sau banana pe podea. Eu privesc scena și mi se pare, acum când descriu această veșnică poveste, că văd totul cu încetinitorul, înainte ca mâncarea să ajungă jos – felia cade, invariabil, cu partea unsă cu unt de arahide în jos. Fratele ei mai mare începe să urla: „la uite ce mizerie ai făcut!” Apoi vine rândul surorii ei mai mari, care spune:*

*„Trebuia s-o mănânci, nu s-o dai jos, proasto!” După care intru și eu în rolul meu și îi spun ceva ce ea deja știe – că data viitoare va trebui să fie mai atentă.*

Să ne gândim acum preț de o clipă ce trebuie să fi simțit în acele momente fetița de șase ani. Ce s-ar fi întâmplat, de pildă, dacă Tammy ar fi apăsât imediat, mintal, pe butonul „Pauză” și ar fi încurajat-o pe fiica ei, în loc să o bată la cap și să-i țină o predică? Ziua lui Tammy continuă în felul următor:

*În cele din urmă, reușesc să-i scot pe toți pe ușă și să-i duc pe copii la școală – unde ajung mereu în ultima clipă. Apoi, când ajung cu mașina la serviciu, mi se pare că văd un loc liber să parchez în față, chiar lângă intrare. Nu-mi vine să-mi cred ochilor, am și uitat de când nu am mai avut un asemenea noroc. Așa că apăs puțin pe pedala de accelerație, ca să mă asigur că ajung acolo înainte de orice alt eventual pretendent. Bineînțeles, chiar în momentul în care mă apropiu, un alt șofer are și el aceeași idee. Cu toate că în sinea mea sunt sigură că eu am ajuns prima acolo, iau hotărârea să îi cedez locul acestei alte persoane, înclinându-mi capul în semn de curtoazie, după care dau înapoi până la ultimul rând din parcare. Apoi, ies din mașină și merg pe aleea care duce la intrarea principală și, ajunsă aici, se întâmplă ceva ciudat. În fața ușii mă așteaptă chiar femeia căreia i-am cedat locul de parcare, care îmi deschide ușa și mă invită să intru. Se prezintă și îmi mulțumește că am fost atât de amabilă și i-am permis să parcheze acolo. Stăm câteva momente de vorbă și apoi ne despărțim.*

În decurs de numai câteva clipe, gălețile ambelor femei se umplu. Tammy își continuă povestirea:

*Intru în birou, mă așez în mijlocul camerei, care este foarte puțin spectaculoasă, și îmi verific calendarul electronic. Văd că la ora 10 a.m. am o programare: „Raport de activitate w/Bill.” Simt cum orice urmă de elan îmi dispare cu desăvârșire și îmi vine să alerg acasă și să dau telefon să spun că m-am îmbolnăvit și nu pot veni la serviciu. Știu exact ce înseamnă programarea asta. Sunt sigură că Bill, șeful meu, a discutat cu colegii mei cu o zi înainte și i-a întrebat care sunt „zonele de potențială perfecționare.” Evident, întâlnirea pe care o am cu acesta îmi confirmă suspiciunile. Bill a și pregătit o listă cu opt puncte asupra cărora va trebui să mă concentrez în următoarele șase luni. Nu suflă nici măcar o vorbă despre succesele mele recente, în ciuda faptului că săptămâna trecută am lucrat mai mult de 70 de ore pentru a putea finaliza o propunere de afaceri făcută unei companii importante. După o discuție care mi se pare că a durat două zile, nu câteva minute, ies din biroul lui foarte supărată. Moment în care îmi spun în sinea mea: „De ce oi sta eu la compania asta, de ce să nu-mi fac bagajele și să plec chiar acum?”*

În doar câteva minute, Bill i-a golit aproape complet găleata lui Tammy. Ea povestește în continuare:

*Mai târziu, merg pe hol și mă întâlnesc cu Karen, care este unul dintre directorii executivi ai companiei. Am lucrat puțin și cu ea săptămâna trecută, când am pregătit propunerea de afaceri de care am amintit ceva mai devreme. Când mă apropiu de Karen, ea își încetinește mersul și spune: „Bună, Tammy. Te-ai descurcat nemaipomenit la partea finală a propunerii de săptămâna trecută. Bravo!” Eu sunt absolut uluită că și-a amintit numele meu. Mai mult de jumătate din colegii mei de serviciu, din sectorul meu, îmi spun Tamara, care nici măcar nu e numele pe care eu îl folosesc.*

Da! În cazul în care Karen nu ar fi spus decât: „Bună, Tammy!”, aceasta ar fi fost suficient pentru a-i schimba acesteia starea de spirit. Dar faptul că a lăudat-o pentru un aspect concret și semnificativ al muncii ei a făcut-o pe aceasta să se simtă extraordinar. Găleata ei a fost umplută rapid. Ceea ce este interesant este că poate Karen s-a gândit că face doar o simplă remarcă, în trecere; probabil că nici ea nu și-a dat seama de impactul enorm pe care l-au avut spusele ei.



### Cultura noastră negativă

Cei mai mulți dintre noi își doresc să aibă mai multe stări sufletești pozitive în viața de zi cu zi. Vrem să ne simțim mai des la fel cum s-a simțit Tammy după scurta ei întrevedere cu Karen – și mai rar așa cum s-a simțit eroina noastră după discuția cu șeful ei. Nouăzeci și nouă la sută din fiecare o sută de persoane afirmă că și-ar dori să se afle în preajma unor colegi cu o fire mai optimistă; nouă din zece persoane afirmă că sunt mai productive când oamenii din preajma lor au o atitudine pozitivă.

Din nefericire, a-ți dori un mediu de lucru cu o atmosferă pozitivă nu este suficient. Cei mai mulți dintre noi am crescut într-o cultură în care ne vine mult mai ușor să le spunem oamenilor că au greșit decât să îi lăudăm atunci când au un succes. Deși este posibil ca această abordare negativistă să se fi cristalizat în mod neintenționat, cert este că ea afectează în prezent societatea în ansamblul ei și la toate nivelurile.

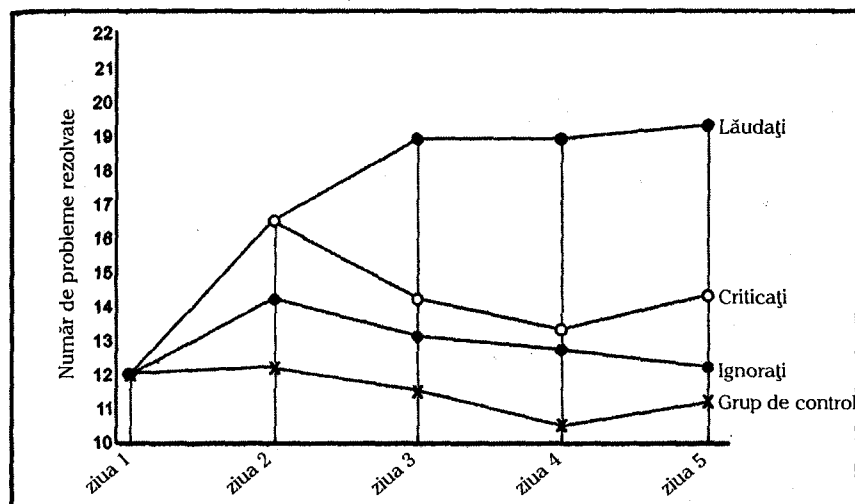
Această concentrare excesivă asupra aspectelor negative este în mod special evidentă pe parcursul experiențelor noastre din timpul școlii. În loc să elogieze unicitatea fiecărui copil în parte, majoritatea părinților îi bat la cap pe copii să se „integreze” în sistem, în așa fel încât să nu riște să rămână „pe dinafară.” Acest imbold cvasi-permanent strivește individualitatea copiilor și încurajează conformismul, în ciuda intențiilor bune ale părinților.

Iar școlile noastre, edificate în spiritul „programei școlare de bază” care prevede că elevii sunt obligați să învețe anumite discipline, indiferent de interesele lor sau de talentele lor naturale, nu fac altceva decât să întărească această concepție eronată. Atunci când un copil excelează la o disciplină anume și primește nota zece, ce se întâmplă? În loc să identifice și să dezvolte zonele de talent, profesorii și părinții trec mult prea repede peste această notă de zece, ca și cum nici nu ar exista, și încep să-și concentreze întreaga atenție asupra mării celor mai mici note din catalog ale elevului respectiv. Există foarte puțini directori, diriginți sau profesori despre care se știe că obișnuiesc să „îi cheme pe elevi în cancelarie” pentru a discuta cu aceștia pe tema notelor excepționale.



Copiii din cel de-al doilea grup au fost și ei identificați după nume, dar ei au fost criticați, spunându-li-se că nu au lucrat bine. În fine, copiii din cel de-al treilea grup au fost complet ignorați, în pofida faptului că ei au fost prezenți și au auzit când ceilalți copii au fost elogiați, respectiv admonestați. Un al patrulea grup (de control) a fost mutat într-o altă sală de clasă după primul test. Membrii acestui grup au dat același test, dar lor nu li s-a făcut nici un comentariu în legătură cu rezultatele pe care le-au obținut la test.

Atât elevii din grupul „lăudat,” cât și cei din grupul „criticat” au avut un randament superior după prima zi. După aceea însă, eficiența celor din urmă a scăzut în mod spectaculos. Elevii care au fost criticați au înregistrat un declin major al notelor la test, iar în zilele a patra și a cincea, randamentul lor a fost egal cu cel al elevilor care au fost complet ignorați.



În schimb, elevii care au fost lăudați au înregistrat o îmbunătățire semnificativă după cea de-a doua zi, care a rămas la aceleași valori până la sfârșitul perioadei de studiu. În cea de-a cincea zi a experimentului, grupul care a fost elogiat a demonstrat un randament indubitabil superior față de randamentul celorlalte grupuri care au participat la studiu. Procentajul general la nivelul grupurilor a fost:

Lăudați – 71%  
 Criticați – 19%  
 Ignorați – 5%

S-ar putea crede că acest studiu a produs la vremea respectivă o mare vâlvă în rândul psihologilor și al profesorilor. Dar lucrurile nu au stat deloc așa. Până nu demult, comunitatea științifică s-a concentrat aproape exclusiv asupra studierii efectelor momentelor negative sau traumatizante asupra psihicului uman. Această direcție de concentrare a atenției a început, în sfârșit, să se schimbe.





### Apariția psihologiei pozitive

Ca o consecință a curentului Psihologiei Pozitive – studiul *aspectelor pozitive ale naturii și comportamentului uman* – unele dintre cele mai strălucite minți ale lumii academice își dedică în prezent întreaga energie analizei efectelor stărilor sufletești pozitive. Asumându-și riscul unei simplificări exagerate a unui deceniu de cercetări aprofundate, numeroase personalități de frunte din domeniul științelor au incriminat concentrarea aproape exclusivă asupra studiului laturilor negative ale psihicului uman – și au găsit-o vinovată.

Aceste studii recente indică faptul că emoțiile negative pot avea un efect dăunător asupra sănătății omului, putând chiar să îi scurteze viața. Se cunoaște deja că este suficient ca într-un colectiv să existe o singură persoană cu o stare sufletească negativă ca atmosfera din întregul colectiv să se deterioreze, însă sentimentele negative pot duce și la distrugerea relațiilor interumane sau a carierelor ori la dezbinarea familiilor.

Pe de altă parte, descoperirile recente sugerează că stările sufletești pozitive reprezintă o nevoie zilnică esențială pentru supraviețuire. Nu numai că ele ne îmbunătățesc starea de sănătate fizică și mintală, dar pot totodată servi drept „amortizor” împotriva stărilor de depresie și de boală.

### Mii de momente în fiecare zi

Conform afirmațiilor savantului Daniel Kahneman, laureat al Premiului Nobel, oamenii trăiesc aproximativ 20.000 de momente individuale în fiecare zi de muncă. Fiecare „moment” durează câteva secunde. Dacă vă gândiți la orice amintire care v-a rămas adânc întipărită în minte – pozitivă sau negativă – veți observa că suita de imagini pe care le asociați cu amintirea respectivă este definită în fond prin intermediul unui punct precis în timp pe care vi-l reamintiți. Iar o întâlnire sau un eveniment neutru rămâne doar

oareori în memorie – momentele memorabile sunt aproape întotdeauna fie pozitive, fie negative. În unele cazuri, un singur eveniment vă poate schimba fundamental viața pentru totdeauna.

Intr-o recentă ediție a emisiunii *Today*, Katie Couric a luat un interviu unui tânăr cu numele de Brian Bennett, care a avut o copilărie dificilă, el crescând într-un mediu în care a fost supus permanent abuzurilor și scandalurilor. Problemele familiale i-au îngreunat acestuia foarte mult situația la școală, unde era mereu ținta glumelor colegilor. În prezent adult, Brian a lăsat în urmă toate aceste umbre ale trecutului și are o carieră de succes, fiind o persoană perfect echilibrată și optimistă. Când Couric l-a întrebat: „Când s-a petrecut această schimbare în viața dumneavoastră?” tânărul a răspuns imediat, fără nici o clipă de ezitare, că momentul de turnură al vieții lui a fost atunci când o profesoară de școală generală i-a spus că pur și simplu ei îi păsa de soarta lui și că avea încredere în el. Acea interacțiune scurtă fusese un moment decisiv în viața lui.

Intr-un alt caz, i-am pus lui Kristin, consultantă în domeniul managementului, următoarea întrebare: „Care considerați că a fost cea mai importantă recompensă pe care ați primit-o vreodată?” Răspunsul ei a fost: „Trei cuvinte dintr-un e-mail.” Mai târziu aveam să aflăm că atunci când mama lui Kristin a murit, o colegă de serviciu pe care aceasta o considerase mereu ca model și mentor i-a scris câteva cuvinte cu totul speciale. Aceasta i-a scris un e-mail care se încheia cu cuvintele: „Mama ta a fost foarte mândră de tine și la fel sunt și eu.” După 25 de ani petrecuți la compania respectivă, aceste trei cuvinte simple au fost pentru Kristin mai pline de semnificație decât orice altă recompensă pe care ea o primise până în acel moment.

### Proporția magică

Bineînțeles, în viața de zi cu zi nu există prea multe momente de o asemenea profunzime, însă chiar și interacțiunile mai puțin memorabile sunt uneori importante. Experții în domeniul Psihologiei

Asa  
e.

Ace  
ei  
De  
ce  
este  
important!

Foarte interesant!

Pozitive au descoperit că *frecvența* actelor pozitive, chiar de mică amploare, este esențială. Cercetarea de pionierat realizată de John Gottman în legătură cu căsătoriile sugerează existența unei „proporții magice,” de 5 la 1 – reprezentând raportul de echilibru al interacțiunilor pozitive față de cele negative. Gottman a demonstrat că mariajele au șanse mult mai mari să reușească atunci când interacțiunile cuplului se situează în apropierea acestui raport de 5 la 1 a sentimentelor pozitive față de cele negative. Atunci când proporția se apropie de 1 la 1, căsătoria se înscrie încet, dar sigur, pe „drumul care se încheie cu divorțul.”

Pentru a realiza studiul său absolut fascinant, Gottman a colaborat cu doi matematicieni. Începând cu anul 1992, cei trei au selectat 700 de cupluri care se căsătoriseră de curând. Pentru fiecare cuplu, cercetătorii au realizat o înregistrare video a unei conversații de 15 minute între soț și soție și au numărat interacțiunile pozitive și negative prilejuite de această conversație. În continuare, folosind ca instrument de lucru proporția de 5 la 1, ei și-au propus să prezică dacă fiecare dintre cuplurile analizate va rămâne împreună sau va divorța.

Zece ani mai târziu, Gottman și colegii lui au reluat studiul cu pricina și au încercat să determine acuratețea prognozei inițiale. Rezultatele studiului au fost realmente uluitoare. Cercetătorii preziseseră divorțurile cu o acuratețe de 94% – și aceasta bazându-se pe evaluarea interacțiunilor fiecărui cuplu în parte pe durata unei conversații de 15 minute.

Trebuie să apreciezi și să lauzi de 5 ori pe cineva și o singură dată să ai o atitudine negativă față de acea persoană!

Raport 5:1



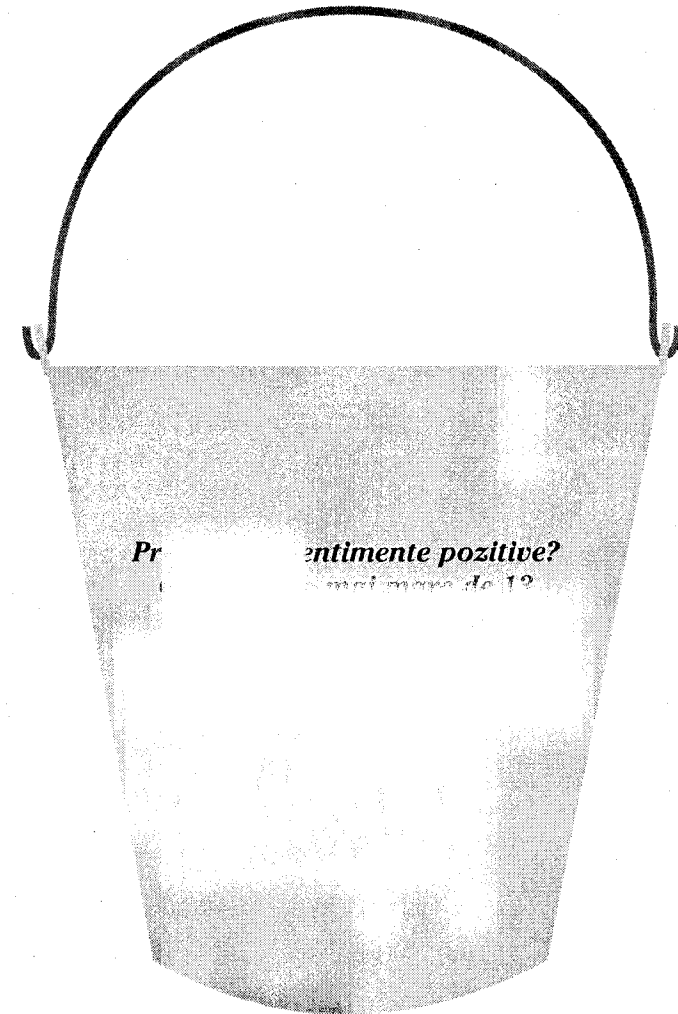
Această proporție are o importanță esențială și la locul de muncă. Un studiu recent a arătat că echipele de lucru în care această proporție a interacțiunilor pozitive și negative este mai mare de trei la unu sunt cu mult mai productive decât colectivele care nu ating această valoare. Cu toate acestea, modelul matematic al proporțiilor pozitive-negative utilizat de Fredrikson și Losada a indicat totodată existența unei *limite superioare*. Lucrurile se pot înrăutăți dacă raportul respectiv depășește valoarea de 13 la 1.

Trebuie menționat însă că deși cartea de față se preocupă mai ales de modalitățile de creștere a ponderii sentimentelor pozitive, este important de reținut că nu recomandăm ignorarea negativismului și a slăbiciunii; *pozitivismul trebuie să fie ancorat în realitate*. O abordare „Poliana,” în care elementul negativ este complet ignorat poate avea drept consecință un fals optimism, care poate fi contraproductiv – iar uneori de-a dreptul enervant pentru cei din jurul nostru. Există momente când este absolut necesar să ne corectăm greșelile și să identificăm moduri de a ne depăși slăbiciunile.

Dar cei mai mulți dintre noi nu trebuie să-și facă griji pentru depășirea limitei superioare a proporției sus-menționate. În majoritatea organizațiilor, proporțiile sentimente pozitive – sentimente negative sunt net inferioare față de valorile corecte și pot fi mult îmbunătățite.

### Creșterea longevității

Sentimentele negative pot genera probleme dintre cele mai grave. Mii și mii de studii au relevat rezultate devastatoare pe care stresul, furia, supărarea și ostilitatea le au la nivel psihic și fizic. În schimb, sentimentele pozitive ne apără împotriva efectelor negative asupra sănătății și împotriva depresiilor. Ele permit o refacere mai rapidă a organismului uman după episoade de durere, traume sau boli. Studiile efectuate par să semnaleze că sentimentele pozitive duc la o creștere a longevității.



De cât! / Așa e!

Cercetătorii care au realizat în Clinica Mayo un studiu asupra a 839 de pacienți pe o perioadă de 30 de ani au identificat existența unei legături între optimismul cu care oamenii zăugăveau diversele evenimente pe care le-au trăit și reducerea riscului de a suferi o moarte prematură. Un alt studiu fundamental, realizat asupra a 180 de călugărițe catolice în vârstă, a relevat, și de această dată, aceeași concluzie: călugărițele la care stările sufletești pozitive deveniseră o obișnuință au o speranță de viață mult mai mare comparativ cu călugărițele care au mai puține sentimente pozitive. Studiile au luat de asemenea în considerație manuscrisele autobiografice scrise de fiecare călugăriță în parte la începutul celui de-al treilea deceniu de viață. Frecvența sentimentelor pozitive în aceste scrieri timpurii a fost cuantificată și comparată cu rata mortalității acestor femei pentru vârsta cuprinsă între 75 și 95 de ani.

Rezultatele studiului au fost stupefiante. Călugărițele care în manuscrise evocau o frecvență mai mare de stări sufletești pozitive au trăit, în medie, cu 10 ani mai mult față de restul surorilor lor. Chiar și mai uimitor a fost faptul că 25 dintre călugărițele din grupul celor care relatau mai puține sentimente pozitive au murit în perioada în care s-a realizat studiul, comparativ cu numai 10 morți în grupul cu frecvență sporită a sentimentelor pozitive.

Pentru a înțelege exact semnificația acestor cifre, să ne amintim că s-a demonstrat că fumatul reduce speranța de viață cu 5,5 ani la bărbați și cu 7 ani la femei. Așadar, sentimentele negative pot provoca o reducere mai mare a speranței de viață chiar decât fumatul. Pe „pachetul” de sentimente negative nu există însă nici un fel de avertisment asupra pericolelor potențiale, deși acest lucru ar fi foarte necesar.



### Efectele asupra sănătății fizice și psihice

Pe lângă creșterea speranței de viață, sentimentele pozitive pot conduce la îmbunătățirea stării de sănătate fizică și psihică. Un studiu realizat asupra absolvenților Universității Harvard a arătat că modul în care tinerii explicau – în mod pesimist sau optimist – evenimentele negative pe care le-au trăit permitea conceperea unui factor de predictibilitate a unei multitudini de stări de sănătate ale organismului lor la o distanță de mai multe decenii. În esență, optimismul la vârstă tânără prognoza o stare bună de sănătate mai târziu în viață.

Alte studii au indicat că optimismul poate apăra organismul împotriva obișnuitei răceli sau poate scurta semnificativ durata ei. În studiile care au inclus analize hematologice, s-a dovedit că persoanele optimiste au un număr superior de celule T4, sau celule „ajutătoare,” care apără organismul de infecții. S-a descoperit de asemenea că persoanele optimiste merg la doctor, în medie, de mai puțin de o dată pe an, comparativ cu persoanele pesimiste, care merg la doctor în medie de 3,5 ori pe an. Creșterea ponderii sentimentelor pozitive în viață vă poate așadar ajuta și la reducerea la minimum a costurilor pentru îngrijirea sănătății.

Este prin urmare clar că sentimentele pozitive ne influențează în mod nemijlocit starea de sănătate fizică, dar ce se poate spune în legătură cu sănătatea psihică și cu relațiile sociale pe care le avem cu semenii noștri?

Barbara Fredrickson, directoare a Laboratorului de Emoții Pozitive și de Psihofiziologie de la Universitatea din Michigan, a desfășurat o muncă intensă de cercetare asupra acestui subiect. Ea a afirmat: „Emoțiile pozitive fac mult mai mult decât să semnalizeze o stare de bine a organismului uman. Sentimentele pozitive ne ajută să facem mai bine față evenimentelor zilnice cu care ne confruntăm și induc o stare de bine general al organismului. Acest efect nu se limitează la momentul de față, atât de plăcut, ci are o certă influență asupra organismului și pe o perioadă îndelungată... Sentimentele pozitive nu constituie o bagatelă sau un lux pe care doar anumiți

oameni și-l pot permite, ci dimpotrivă, reprezintă o necesitate esențială pentru o funcționare optimă.

Într-adevăr, Fredrickson conchide că sentimentele pozitive:

- ne protejează împotriva sentimentelor negative și pot anula efectele nefaste ale acestora;
- stimulează rezistența fizică și psihică a organismului, putând duce la transformarea oamenilor;
- ne largesc orizontul gândirii, încurajându-ne să descoperim noi linii de gândire sau acțiune;
- elimină barierele rasiale;
- ajută la constituirea pe perioade îndelungate a resurselor fizice, intelectuale, sociale și psihologice, care pot funcționa ca „rezerve” în timpuri de restricție;
- induc o funcționare optimă a organismului uman și a organizațiilor;
- măresc randamentul de ansamblu al colectivelor de muncă (atunci când șefii exprimă mai multe sentimente pozitive).

Concluziile la care au condus până în prezent cercetările efectuate par să arate că știința se află doar în faza de început a studiului acestui subiect. După ce secole de-a rândul savanții au studiat bolile psihice, ei au început în prezent să analizeze și încearcă să măsoare starea de bine psihic a organismului.

## CAPITOLUL PATRU

### Povestea lui Tom: O găleată care dă pe dinafară

Poate că în timp ce citiți această carte vă puneți întrebarea: „Nu este oare starea de spirit pozitivă sau negativă determinată genetic și destul de dificil de schimbat?” Răspunsul scurt la această întrebare este: „Da.” Cunoaștem cu toții persoane care par să se fi născut (și probabil acesta este adevărul) cu o stare de spirit negativă. Și nu încapе îndoială că ați întâlnit și persoane care par să aibă un tonus pozitiv înnăscut, la care nu renunță niciodată.

Există o divergență de opinii în comunitatea științifică în această privință. O serie de studii sugerează că atitudinea pozitivă și negativă se află într-o relație indiscutabilă cu datele furnizate de codul genetic; alte studii par să indice o importanță mai mare a elementului social și al mediului la determinarea preponderenței atitudinii pozitive sau negative. În prezent, cea mai răspândită teorie susține că datele codului genetic și ale mediului joacă un rol semnificativ, fiind posibil ca ele să aibă o importanță egală în configurația psihologică a ființei umane.

Binecunoscutul psiholog Ed Diener a precizat că ființa umană dispune de o anumită capacitate „de bază” de a atinge fericirea, o predispoziție ușor cuantificabilă, oarecum asemănătoare cu greutatea fizică a omului. La fel cum unii oameni tind să fie slabi indiferent ce mănâncă, anumiți oameni au o tendință înnăscută de a fi mai fericiți decât alții. Însă nivelul sentimentelor pozitive pe care le trăim poate, evident, crește sau scade în funcție de ceea ce ni se

întâmplă în timp. Iar celor mai mulți dintre noi nu le-ar face deloc rău dacă ar începe numai de cât un „regim” care să constea din mai multe sentimente pozitive și mai puține sentimente negative.

Indiferent de punctul de plecare pe care îl reprezintă codul genetic al individului, umplerea în mod regulat a găleții poate conduce la creșterea ponderii stărilor sufletești pozitive ale sale. Pentru a ilustra impactul pe termen lung în această privință, am considerat de cuviință să vă relatăm o poveste personală.

### Cadoul primit la aniversarea zilei de naștere

La scurt timp după ce am început să lucrăm la această carte, mi-am dat seama că foarte curând era ziua de naștere a lui Don. Întrucât tema cărții pe care urma să o scriem era importanța sentimentelor pozitive, m-am hotărât să îi scriu o scrisoare în care să îi descriu cât de importantă a fost pentru mine în viață umplerea găleții. M-am gândit că acest cadou ar avea mai multă semnificație pentru el decât unul obișnuit. Și știind că Don se lupta din răzputeri să reziste atacului necruțător al cancerului, m-am gândit că era cel mai bun moment să îmi exprim aprecierea și recunoștința pe care o simțeam pentru el.

Îmi amintesc că Don a spus la un moment dat – când eu eram foarte tânăr – că oamenii ar trebui să se adune să sărbătorească toate lucrurile importante realizate de semenii lor, și aceasta atunci când cei sărbătoriți mai sunt încă în viață, pentru a se putea bucura de momentele respective. De fiecare dată când mergea la o înmormântare, se mira de ce trebuia ca oamenii să aștepte până când cineva moare pentru a-l elogia. „De ce să aștepți până când cineva moare?” obișnuia el să întrebe.

Așadar, de ziua lui Don i-am împărtășit, în scris, povestea vieții mele. Când a citit-o a izbucnit în lacrimi. După câteva zile, el m-a întrebat dacă aș fi de acord să includ în această carte povestea vieții mele. Credea că ar fi o ilustrare nimerită a umplerii continue a găleții, și eu am fost de acord.

Așa e!

În continuare vă prezint istorisirea pe care i-am scris-o lui Don cu ocazia zilei lui de naștere. În această relatare se va vedea modul în care umplerea regulată a găleții mi-a modelat viața în timp ce creșteam.

### În căutarea semnelor timpurii ale talentului

Ca prim copil al generației mele într-o familie numeroasă, am beneficiat de o creștere și o educație unice. În acea perioadă, metodele respective erau cu siguranță o sfidare la adresa înțelepciunii convenționale. Încă din ziua în care m-am născut, fiecare membru al familiei mele a decis să facă tot posibilul să mă ajute să mă concentrez asupra lucrurilor pe care le fac cel mai bine. Ei m-au sprijinit și m-au încurajat încontinuu.

Până să împlinesc vârsta de patru ani, mama și bunica mea observaseră interesul meu deosebit pentru lectură. Așa că au stat lângă mine nenumărate ore, ajutându-mă să învăț să citesc. Acest efort constant de a mă învăța, de a mă educa și atenția neconținută pe care mi-au arătat-o au însemnat enorm pentru mine.

De fiecare dată când rudele veneau în vizită la noi, mă întrebau ce citesc sau îmi puneau tot felul de întrebări despre alte lucruri care mă atrăgeau. Mai târziu mi-am dat seama că ei căutau de fapt să afle din timp ce îmi place să fac și dacă aveam un talent deosebit într-un domeniu anume. Din momentul în care familia mea a observat că pasiunea mea avea un țel precis, am fost încurajat mereu să mă perfecționez. Părinții și rudele mele nu s-au sfiit niciodată să mă laude și au fost întotdeauna gata să elogieze chiar și cel mai mic progres.

Când aveam opt sau nouă ani, persoanele din jur care mi-au umplut mereu găleata au observat că aveam un oarecare spirit antreprenorial și că îmi plăcea foarte mult ipostaza de conducător. Deci când am împlinit 10 ani, bunicul meu (Don) mi-a sugerat să încep propria mea afacere. Ideea mi-a plăcut foarte mult și am acceptat numai de cât, hotărându-mă să deschid un bufet unde se vindeau gustări calde și sandvișuri. La fel cum mă obișnuisem de

mult timp, toți membrii familiei mele au fost încântați să mă ajute să îmi pot „fructifica” pasiunea și m-au sprijinit constant pe întreaga perioadă a acestei noi activități.

După câteva luni, această mică afacere se pusese pe roate, și încă bine de tot. Firma mea, care purta numele de „Biz Kids,” își făcuse destui clienți ca să depășească stadiul aprovizionării de la unitatea de angros din zona respectivă. Am reușit să găsim un important distribuitor de produse de patiserie și de cofetărie care a acceptat să acorde companiei noastre un discount pentru comenzile substanțiale și să asigure transportul. În cele din urmă, ne-am dezvoltat și nu am mai vândut doar snacksuri; am început să vindem diverse aparate electrocasnice, precum și unelte de grădinărit. Până la împlinirea vârstei de 12 ani, la firma mea lucrau mai mult de 20 dintre colegii mei de clasă și făcuserăm deja câteva mii de dolari profit net, pe care i-am împărțit între noi. După alți câțiva ani de afaceri, povestea succesului nostru a fost relatată pe prima pagină a ziarului local și pe posturile naționale de televiziune.

Așadar, toată grija și atenția care îmi fusese acordată de-a lungul timpului, această umplere constantă a găleții a avut o importanță covârșitoare în viața mea. Găleata mea dădea pe dinafară și acest lucru mi-a permis să mă concentrez să umplu și eu, la rândul meu, gălețile tuturor persoanelor din jurul meu. La sfârșitul fiecărei luni, îmi făcusem obiceiul să dau premii și cecuri angajaților, în funcție de cât de mult vânduse fiecare persoană în parte. Îmi plăcea enorm ca din când în când să mă „retrag” din iureșul muncii de zi cu zi și să privesc cum umplerea găleții mele ridica moralul și starea de spirit a prietenilor mei, a membrilor familiei mele și a foarte tinerilor mei colaboratori.

Această atitudine de încurajare constantă a sentimentelor pozitive a continuat pe întreaga durată a educației mele. Părinții mei mă întrebau zilnic care fuseseră orele care îmi plăcuseră cel mai mult la școală și ce îmi plăcea cel mai mult să fac după orele de școală. Și în loc să îmi golească găleata atunci când nu mă descurcam prea bine la orele de muzică sau de desen, ei m-au încurajat să acord mai multă atenție zonelor care îmi ofereau cea mai mare satisfacție personală.

Ei au observat că aveam un spirit analitic destul de pronunțat și îmi plăcea să fac tot felul de calcule și să discut despre evenimentele care se întâmplau zilnic; prin urmare, m-au sfătuit să mă concentrez asupra matematicii și științelor sociale. În ciuda faptului că aveam deja 10 la materiile astea, membrii familiei mele și-au dat seama că educația mea va avea mai mult de câștigat dacă dedicam mai mult timp studiului materiilor pentru care aveam o înclinație naturală.

Spre deosebire de majoritatea profesorilor mei și de cei mai mulți dintre părinții prietenilor mei, părinții mei *nu* și-au propus niciodată să fiu bun la toate materiile sau din toate punctele de vedere. Ținând cont de faptul că nu aveam câtuși de puțin ureche muzicală, care dacă o fi existat vreodată a fost „îndepărtată” chirurgical la scurt timp după ce m-am născut, ei și-au dat seama că nu ar fi avut nici un rost să mă bată la cap să iau note mai mari la muzică; în cel mai bun caz, nu aș fi putut decât să iau un șase sau un șapte, și asta cu eforturi supraomenești. În familia mea circula o zicală care mie mi s-a părut nostimă: „Nu încerca niciodată să înveți un porc să cânte. Ți pierzi timpul de pomană și îl enervezi și pe porc.” Trebuie să mărturisesc că în acea perioadă, când eram elev de școală primară, zicala asta nu-mi plăcea deloc. Nu mă simțeam obligat să fiu bun la toate materiile. În schimb, mă puteam concentra să devin cât mai bun în zonele pentru care aveam un talent înnăscut.

### Un cămin sigur și plin de afecțiune

Spre deosebire de propriul meu cămin, îmi amintesc cât de ciudate mi se păreau vizitele pe care le făceam colegilor mei în școala primară. Intram în casă cu o energie debordantă, care rămăsese „nefolosită” în orele de școală, iar primul lucru pe care îl spunea mama prietenului meu era unul din următoarele:

„Am spus eu că poți să vii acasă cu un prieten?”

„Iar ai făcut vreo prostie la școală?”

„Sper că n-o să iei patru și la testul ăla!”



Poate că uneori spusele acesteia erau perfect justificate, nu neg. Am fost însă mereu uimit că primul lucru pe care îl spuneau mama respectivă era întotdeauna ceva atât de rău. Unui alt coleg de-al meu i se întâmplau alte „minuni” de acest fel: de fiecare dată când se întorcea acasă de la școală, găsea pe pat o listă cu lucruri negative, de pildă ceva în genul: „Va trebui să-ți îmbunătățești atitudinea.” Nu aș putea spune că în casele respective se simțea foarte multă afecțiune, mai ales dacă mă gândesc că eu când veneam acasă de la școală, auzeam una din următoarele replici:

„Cum a fost la școală astăzi?”

„Ce ai chef să faci după-amiaza asta?”

„Vrei să-mi arăți ceva din ce ai lucrat azi?”

„Ați reușit să jucați baschet (sportul nostru preferat) la ora de sport azi?”

La început îmi închipuiam că prietenii respectivi aveau ghinionul să provină din familii cu probleme. Dar în timp, mi-am dat seama că lucrurile de acest gen erau destul de frecvente în multe familii. Cred că acesta a fost motivul pentru care prietenii mei au petrecut atât de mult timp la mine acasă în copilăria mea. Când eram acasă la mine, gălețile noastre erau umplute mereu, pentru că eram mereu sprijiniți și încurajați. Casa mea era un fel de „garnizoană” în care puteam merge oricând ca să ne „aprovizionăm” cu sentimente pozitive înainte să ne întoarcem în lumea reală, plină de negativism.

*Frumos!*

### Confruntarea cu o provocare majoră

Viața mea a continuat în aceeași atmosferă pozitivă – până când am împlinit 16 ani. Atunci am început să am probleme cu ochiul stâng, cu care am început să nu mai văd bine, și m-am confruntat cu primul obstacol major în viață.

Încă de la primul consult, doctorii au descoperit tumori multiple în ochi și am suferit mai multe intervenții chirurgicale. După un an, mi-am pierdut complet vederea la ochiul stâng – pentru totdeauna. Mai mult decât atât, analizele pe care le-am făcut arătau că era posibil să sufăr de o „anormalitate genetică,” o anomalie care poate

cauza creșterea de tumori sporadice în organism. Rezultatele unui test ADN au confirmat că sufeream de o afecțiune extrem de rară: boala von Hippel-Lindau. Ca o consecință, era posibil ca tumorile să se localizeze, fără nici un simptom prealabil, la nivelul pancreasului, al rinichilor, al timpanului, al glandelor suprarenale, al creierului și al șirei spinării.

Când am auzit această veste pentru prima oară, am avut un șoc și am căzut pradă deznădejdiei. Și totuși, dintr-un anumit punct de vedere, am rămas surprins cât de puțin mă descurajaseră veștile îngrozitoare pe care le aflasem. Începând din acea zi, în loc să mă cantonez asupra aspectelor negative și incontroleabile ale bolii de care sufeream, am reușit, cu ajutorul familiei mele, să mă concentrez numai asupra lucrurilor pe care le puteam face. În ciuda faptului că temerile se cuibăriseră în sufletul meu pentru totdeauna, nu am avut stări de depresie. Pot spune cu mâna pe inimă că grija și atitudinea pozitivă cu care am fost crescut au cântărit mai greu decât boala în acele momente critice ale vieții mele.

La o săptămână după ce am aflat boala de care sufeream, am început să-mi dedic tot timpul liber încercând să aflu cum pot trăi și săpâni această afecțiune. Când prietenii mei mă întrebau despre cum mă simțeam că pierdusem vederea la ochiul stâng, eu obișnuiam să răspund imediat că acuitatea vederii la ochiul drept era de 20/10, deci cu mult mai bună decât la majoritatea oamenilor.

Privind retrospectiv, îmi dau seama că pentru mine esențial a fost faptul că nu am considerat diagnosticul meu ca pe un blestem sau o condamnare la moarte. Dimpotrivă, am considerat-o ca pe o șansă de a fi proactiv și de a încerca mereu să fiu în cea mai bună formă fizică.

După ce o perioadă am continuat să aflu cât mai mult despre această boală rară, am descoperit că majoritatea tumorilor asociate cu această afecțiune pot fi eliminate dacă sunt identificate și tratate din timp. Am luat hotărârea de a-mi măsura progresul prin intermediul procedurilor regulate de scanare și al vizitelor la medicul specialist.

Între timp, lucrurile au evoluat aproape la fel ca și până atunci – din punct de vedere social, athletic și școlastic. Viața mea de zi cu zi

*Adevărat!*

nu s-a schimbat câtuși de puțin. În anii care au urmat, nu m-am mai gândit la boala mea decât la fiecare șase sau douăsprezece luni, când mă prezentam la doctor pentru analize. Bineînțeles, nu pot să neg că aveam emoții când așteptam rezultatele scanărilor MRI și CAT. Dar am reușit să îmi păstrez calmul și liniștea sufletească de a nu pierde simțul perspectivei. În multe privințe, încrederea în propriile forțe și tăria sufletească pe care le-am simțit au fost mai mari decât oricând înainte.

Modul în care am procedat a fost mereu același: dădeam piept cu orice greutate și încercam să rezolv imediat orice problemă apărea. Nu sunt sigur că în acele momente eram perfect conștient de afitudinea mea, dar știu cu certitudine că nu m-am lăsat niciodată înfrânt de probleme. Un deceniu mai târziu, prietenii mei apropiați mi-au mărturisit cât de speriați și preocupați erau de soarta mea în acea perioadă. Ei mi-au spus însă și că erau complet derutați de atitudinea mea pozitivă. Cu toate că vedeau că sunt stăpân pe situație, nu le venea să creadă că nu îmi făceam nici o grijă în legătură cu boala mea. Gândindu-mă acum la acele timpuri, mi se pare că acționez ca și când dobândisem un fel de imunitate mintală ciudată pe care nimeni nu o putea înțelege.

Pe de altă parte, nu era nimic straniu sau de neînțeles în legătură cu mine: picăturile cu care prietenii și membrii familiei mele îmi umpleau găleata erau *o rezervă, un surplus care avea să îmi ajungă și să mă sprijine în perioadele grele din viață.*

### Un surplus de sentimente pozitive

Pe vremea când eram la liceu, membrii familiei mele au continuat să îmi spună care erau punctele forte pe care le observau la mine, ceea ce m-a ajutat foarte mult să îmi ordonez prioritățile și ambițiile. Până să ajung în anul doi de liceu, știam cu siguranță că ceea ce doream să fac era să intru la o facultate de psihologie. Îmi plăcea la nebunie să fac o muncă de cercetare și să aflu ce îi face pe oameni să capete o stare de spirit atât de bună, încât să poată fi mereu în frunte. Prin urmare, am dat sfoară în țară și am căutat pe tot teritoriul

țării universități cu programe analitice foarte solide de studiu al psihologiei. Nu mai este nevoie să adaug că familia mea m-a sprijinit tot timpul, încurajându-mă mereu să aleg orice domeniu de studiu care mă atrăgea. M-au ajutat să completez o mulțime de formulare și au mers cu mine la numeroase facultăți pentru a vedea în ce măsură acestea corespundeau aspirațiilor mele.

Sprijinul constant al familiei mele mi-a permis să mă adaptez repede la noul mediu al vieții de facultate. În ciuda faptului că erau la o distanță de aproape două mii de kilometri de facultatea unde învățam eu, ei au reușit totuși să îmi umple constant găleata. În primii trei ani de facultate, totul a mers ca pe roate.

Din păcate, la orizont mă așteptau încă multe încercări grele.

În ultimul an de facultate, după o serie de analize am aflat că aveam o tumoră localizată într-una din glandele suprarenale. Cinci ani mai târziu, doctorii mi-au descoperit tumori canceroase la nivelul rinichilor. În timp ce lucram la această carte, examenele de scanare au arătat că aveam numeroase tumori noi la pancreas, glandele suprarenale și șira spinării.

De fiecare dată, trebuie să mărturisesc că a existat o anumită teamă și o doză de frustrare. Însă lucrul de care îmi amintesc cel mai bine este senzația de ușurare pe care am simțit-o când am aflat că aceste tumori au fost depistate înainte de faza de metastaziere și de generalizare la nivelul întregului organism. Vigilența și faptul că eram mereu conștient de boala mea își dovediseră utilitatea. Fiecare dintre aceste tumori a putut fi eliminată prin intervenție chirurgicală. În consecință, am citit toate articolele pe care le-am putut găsi pe tema fiecărei gen de tumoră care apărea și am încercat să înțeleg cât mai bine toate opțiunile chirurgicale pe care le aveam și riscurile asociate pe care le implica orice operație. Îmi concentram toată energia și atenția asupra a ceea ce *se putea* face. Nu mă gândeam deloc la ceea ce deja se întâmplase și la ceea ce nu puteam controla.

Până în ziua de azi, nu m-am oprit nici o clipă să îmi pun întrebări de genul: „*De ce a trebuit să mi se întâmple mie toate astea?*” Vă dau cuvântul de onoare. Recunoasc, poate au fost și momente când am avut momente de frustrare, dar niciodată nu m-am revoltat

Frumos!

împotriva destinului – și între aceste două atitudini e o distanță ca de la cer la pământ.

Eu unul nu am simțit niciodată nevoia să mă gândesc la lucruri negative sau să îmi plâng de milă în situații de acest gen. Așa ceva nu m-ar fi dus nicăieri. În plus, văicăreala asta mi-ar fi putut înrăutăți sănătatea mintală și fizică.

În pofida faptului că amenințarea diverselor forme de cancer mă pândeste la ușă în fiecare clipă a vieții, nu văd altă alternativă decât să mă concentrez asupra a ceea ce pot să fac pentru a fi mereu cu un pas înaintea bolii. Și pot spune cu mâna pe inimă că nu e greu să te menții pe poziție zilnic și să fii mai puternic decât boala.

De ce? Răspunsul e simplu: după aproape trei decenii de viață, nu pot să-mi amintesc nici măcar o singură zi în care găleata mea să nu fi fost umplută, iarăși și iarăși, de către familia și prietenii mei.

### **Avem cu toții nevoie de oale pline**

Cazul meu este neîndoielnic un exemplu extrem de umplere a găleții. Chiar și mie mi s-ar părea o poveste inventată, dacă aș fi în situația să citesc această carte pentru prima oară. Aș dori însă să vă asigur că fiecare cuvânt pe care îl citiți în paginile acestei cărți este adevărat. Având în vedere problemele de ordin fizic cu care încă mă confrunt clipă de clipă, această umplere permanentă a găleții a fost ceea ce mie mi-a salvat literalmente viața.

Pe măsură ce înaintăm în viață, mai mult ca sigur vom avea cu toții obstacole greu de trecut. Deseori, avem tendința să simțim că „am primit o mână proastă” și că viața nu a fost cinstită cu noi. Însă în viață nu trebuie să lăsăm ca greutățile să ne definească. Felul în care reacționăm la greutățile cu care ne confruntăm și starea noastră de spirit sunt mult mai importante. Credința noastră fermă în punctele noastre forte ne poate da putere să rezistăm în momentele în care ne simțim copleșiți sau striviți de viață. Iar dacă reușim să înțelegem care este lucrul pe care îl facem cel mai bine și la care ne pricepem cel mai mult nu numai că vom reuși să supraviețuim, ci vom putea și să creștem și să ne dezvoltăm în pofida adversităților.

*Mare adevăr!*

## **CAPITOLUL CINCI**

### **A lua totul în plan personal**

Recunosc că povestea personală pe care tocmai ați citit-o este neobișnuită, dar există nenumărate exemple de oameni a căror viață a devenit mai bună și mai productivă prin umplerea frecventă a găleții. De fapt, în cele mai mari companii se poate vedea că acest lucru se întâmplă tot timpul.

Vă amintiți că în Capitolul Doi am vorbit despre reprezentantul serviciului de clienți care trata oamenii de fiecare dată când sunai și spuneai că ai o problemă? Să presupunem că ați fost atât de impresionat, încât l-ați întrebat cum se numește. Să mai presupunem, de asemenea, că mai târziu ați dat un telefon pentru a-i spune supraveghetorului de la „Ted’s” că reprezentantul respectiv v-a câștigat și îi explicați ce anume a făcut acesta pentru a vă cuceri admirația. În timp ce dumneavoastră povesteți totul de-a fir a păr, atent să nu scăpați niciun detaliu despre „vocea lui prietenească” sau despre „tehnica lui de soluționare eficientă a problemelor,” supraveghetorul acestuia își nota cu înfrigurare, cât de repede putea, tot ce îi spuneți.

După treizeci de minute, în timp ce Ted discuta cu un alt client iritat pe care reușea să îl cucerească (da, e adevărat, pentru el aceasta e o a doua natură), el a mai primit un nou mesaj pe e-mail de la șeful lui.

Primul lucru pe care Ted l-a observat când a afișat mesajul pe ecran a fost că șeful lui făcuse o selecție din mesajele trimise de cei

mai buni prieteni ai lui Ted pe e-mail. La rubrica „Subiect” era scris: „Astăzi ai avut un randament excepțional.” Ochii lui Ted au coborât apoi imediat pe textul propriu-zis al mesajului, în care supraveghetorul lui descria exact ce făcuse acesta și cum reușise să-i atragă pe clienți. În acest scenariu prezentat în amănunt lui Ted și colegilor acestuia, el a strecurat ad-literam și numeroase citate din conversația pe care a avut-o cu dumneavoastră. Supraveghetorul lui Ted își încheia textul mesajului explicând modul în care acțiunile lui Ted nu numai că au mulțumit un client, ci au și „făcut mult mai fericită ziua persoanei respective.”

În timp ce Ted citea mesajul respectiv, Ted abia reușea să își stăpânească zâmbetul triumfal care îi lumina fața. Deși istovit după o zi lungă de lucru în care o mulțime de clienți îl bătuseră la cap cu tot felul de pretenții, unele justificate, foarte multe absurde, el s-a simțit dintr-o dată întinerit de textul mesajului.

Șeful lui Ted știa care este cheia umplerii oalei: Recompensele și recunoștința sunt apreciate cel mai mult și ating o eficiență maximă atunci când ele sunt individualizate, specifice și meritate. În mod cert, el era conștient că scrierea unui e-mail și copierea unor pasaje din mesaje trimise de colegii lui Ted vor fi de natură să umple găleata lui Ted. Și probabil că șeful lui Ted mai știa și că aceeași abordare nu ar fi avut același efect asupra colegilor lui Ted, dintre care o parte poate preferau să fie felicitați mai discret, printr-o strângere de mână, sau dimpotrivă, preferau să fie elogiați în public, de la o tribună și în cadrul unei ceremonii cu mulți invitați.

Ceea ce am dorit să ilustrăm a fost că există modalități profund personale și specifice de a umple găleata fiecărei persoane – și mai mult ca sigur că există și modalități nepotrivite de a face acest lucru. Recompensele generice și generalizate nu au efectul scontat decât foarte rar. La fel și recunoștința acordată în mod forțat sau fals.

Iar uneori recunoștința care ai dori să fie o sursă de inspirație pentru un angajat are un efect contrar, în cel mai urât mod pe care îl l-ai putea imagina, câteodată chiar în public.

### Scenariul de coșmar

Să luăm drept exemplu povestea adevărată a lui Susan, care ocupă postul de directoare la compania în care lucrează, și a lui Matt, reprezentant strălucit al serviciului de clienți. Evenimentele pe care urmează să vi le relatăm au devenit cunoscute în deceniul al nouălea al secolului trecut, ele privind o mare companie de asigurări cu care Gallup a colaborat în acea perioadă. Când Susan a devenit manager de divizie în această organizație, ea și-a dat seama numaidecât că succesul său va depinde în mare măsură de abilitatea ei de a stimula colectivul de la serviciul de relații cu clienții să atingă un randament superior.

Într-un anumit moment al carierei sale, Susan a fost și ea reprezentantă a serviciului de relații cu clienții, și își amintește că și ei îi plăcea enorm să câștige premii importante și să audă ovații atunci când se ridica în picioare în fața unei săli umplute de colegii ei. În timpul unei zile obișnuite de muncă, se uita din când în când la unele dintre plăcuțele agățate pe perete și își amintește și acum emoțiile care o cuprindeau când i se decerna o distincție sau un premiu. Simțea în tot sufletul o energie nebănuită.

Prin urmare, Susan a decis să organizeze o ceremonie importantă de premiere a celor mai buni reprezentanți ai serviciului de relații cu clienții. Locația aleasă a fost cel mai select hotel din orașul respectiv. I-a invitat la acest moment festiv pe toți reprezentanții serviciului, precum și pe familiile acestora, dar și un vorbitor foarte bine cunoscut și o serie de personalități de prim rang.

Ultima parte a programului urma să fie mult râvnita recunoaștere a performanțelor individuale ale celor mai buni reprezentanți ai serviciului de relații cu clienții. Pentru a-l scoate și mai mult în evidență pe Matt, cel mai productiv angajat al departamentului cu pricina, Susan a dorit ca el să fie ultimul căruia i se va decerna premiul. Intenția ei era ca segmentul premierii acestuia să constituie principala atracție a serii. Pe scenă fusese așezat un șevalet acoperit cu un material care avea o broderie extrem de fină, iar priveliștea a stârnit numeroase comentarii și emoție în rândul participanților.

Susan spera că această distincție va fi pentru Matt o motivație puternică pentru mulți ani, așa încât înainte să anunțe că Matt era angajatul care avusese cea mai mare productivitate, Susan a prezentat în detaliu o listă lungă, doldora cu o sumedenie de realizări ale producătorului de frunte, acoperindu-l pe acesta cu elogii. Apoi, ea a tras pânza de pe șevalet și a ridicat deasupra capului premiul lui Matt în timp ce i-a citit numele. Acesta era pentru Susan momentul la care se gândise de câteva săptămâni, iar totul părea să fi ieșit exact așa cum sperase ea. În timpul pregătirilor pentru acest secenariu, ea își imaginase deja bucuria de pe fața lui Matt.

Spre uimirea ei însă, tocmai contrarul s-a întâmplat: *Matt a început să fiarbă de furie!* Expresia de durere care i s-a întipărit pe față și ostilitatea limbajului corpului său era mai mult decât grăitor.

Premiantul înfuriat a venit la microfon și a transmis publicului de față că el nici măcar nu voia distincția respectivă – pentru el, aceasta nu însemna nimic altceva decât o plăcuță ca oricare alta, lipsită de orice semnificație. Mai mult decât atât, el a adăugat că avea deja o groază de astfel de plăci omagiale acasă, așa de multe că nu mai avea unde să le pună, prin urmare nu mai avea nevoie de încă una.

A fost cu siguranță cea mai urâtă seară din viața lui Susan. Nu numai că dezastrul respectiv dăunase moralului colectivului din care făcea parte Matt, dar mai era și nevoită să găsească o modalitate de a recâștiga încrederea celui mai bun reprezentant al serviciului de relații cu clienții pe care îl avea. Așadar, după ce a trecut peste șocul pe care l-a avut în seara respectivă, ea a început să se gândească la modalitățile la care ar putea apela pentru a-l premia pe Matt pe viitor.

### **O abordare individualizată, specifică pentru fiecare angajat**

Susan a început prin a încerca să afle cât mai multe despre Matt. Ea a descoperit că acest angajat absolut excepțional nu iubea nimic pe lume mai mult decât pe cele două fiice ale sale, care erau încă foarte mici. De fiecare dată când Matt vorbea despre ele, fața i se lumina. La birou, arăta întotdeauna colegilor de serviciu ultimele poze pe care le făcea fetelor lui.

Anul următor, Matt a fost iarăși unul dintre cei mai buni reprezentanți ai serviciului de relații cu clienții. De data aceasta, Susan nu mai voia să dea greș. Înainte de ceremonia de decernare a premiilor, ea a sunat-o pe soția lui Matt și a rugat-o să le ducă pe cele două fete la cel mai bun studio de fotografii din zonă și să le facă o fotografie de dimensiuni mai mari, bineînțeles fără să-i spună nimic lui Matt.

Când a sosit seara mult așteptată, totul era pus la punct. Susan a început ceremonia discutând despre un om cu totul special. În discursul ei a avut grijă să insereze comentarii nu numai referitoare la cel mai bun reprezentant al serviciului de relații cu clienții, ci și la familistul care își iubea copiii ca pe ochii din cap. La final, ea a dezvăluit o minunată fotografie a celor două fetițe ale lui Matt.

De data aceasta, Matt aproape a alergat spre scenă și acolo a îmbrățișat-o pe Susan. Ochii i se umpluseră de lacrimi. Toți cei de față au fost profund emoționați. Ceva mai târziu, Matt a mărturisit că nici nu și-ar fi putut închipui o altă recompensă mai plină de semnificație pentru el și mai directă. Acel moment avea să schimbe pentru totdeauna părerea sa despre șefa și despre slujba lui.

### **Individualizează, individualizează, individualizează**

Lecția care poate fi învățată din această relatare este clară: dacă dorești ca oamenii să înțeleagă că prețuiești contribuția pe care fiecare angajat și-o aduce în organizație, de asemenea că îl consideri important pe fiecare angajat în parte, recunoașterea și laudele pe care le acorzi trebuie să aibă o semnificație unică pentru fiecare individ.

Nu numai că umplerea individualizată a găleții este mai eficientă în creșterea productivității la locul de muncă, ci ea are totodată un rol esențial în edificarea unor relații sociale solide, schimbând în același timp pentru totdeauna viața angajaților.

Asa  
e!

## CAPITOLUL ȘASE

### Cinci strategii pentru potențarea stărilor sufletești pozitive

Pentru a mări ponderea sentimentelor pozitive în viața dumneavoastră, trebuie să vă faceți un obicei din a umple gălețile celor din jur. Probabil că acest sfat nu vă surprinde; cunoașteți deja faptul că relațiile noastre sociale, carierele și viața ne sunt mult mai răsplătitoare atunci când reușim să mărim fluxul de sentimente pozitive pe care persoanele din jurul nostru le au zilnic.

Însă *a ști doar* acest lucru nu este suficient. Ca în cazul oricărui țel pe care ni-l propunem în viață, este nevoie să punem la punct planuri specifice și realiste care să poată duce la transformarea dezideratelor sau a intențiilor bune în realitate. Prin urmare, noi am examinat baza de date de care dispuneam, care consta din peste 4.000 de răspunsuri deschise date în cursul interviurilor pe această temă, și am selectat din lunga listă pe care o aveam la dispoziție cele cinci strategii pentru care obținerea de rezultate are cel mai înalt grad de probabilitate.

## Cele cinci strategii

### PRIMA STRATEGIE

Evită golirea găleților

### CEA DE-A DOUA STRATEGIE

Laudă ceea ce este bun

## PRIMA STRATEGIE

### Evită golirea găleților

Așa cum ar trebui să scăpăm de datorii înainte de a pune bani deoparte, tot așa ar trebui să eliminăm golirea găleților înainte de a putea începe să le umplem pe ale persoanelor din jur.

După ce a aflat de Teoria Golirii Găleții, o persoană cunoscută de noi a hotărât să o testeze. El căuta o metodă de a evita el însuși golirea găleților altora. Așadar, și-a făcut pur și simplu obiceiul de a se întreba dacă umple sau golește găleata celui de lângă el în urma fiecărei interacțiuni pe care o avea în cursul unei zile. El ne-a relatat că la început i-a venit greu să facă acest lucru, spunând însă că după un timp a observat că se obișnuise să facă această judecată. De fiecare dată când era pe punctul de a spune ceva negativ – și în unele cazuri înainte de a face un comentariu pozitiv în locul celui negativ – a căpătat obiceiul de a-i face pe cei din jurul său să se simtă mai bine, ceea ce îi ridica și lui moralul.

În următoarele câteva zile, încearcă să te surprinzi chiar în momentul în care ești pe punctul de a goli găleata cuiva – și oprește-te la timp. Gândește-te câteva clipe la cele mai recente interacțiuni pe care le-ai avut. Ai luat pe cineva peste picior? Ai atins un punct sensibil al cuiva? Ai spus cuiva pe șleau, mult prea direct, unde și de ce cineva greșește? Dacă răspunsul la una dintre aceste întrebări este afirmativ, data viitoare încearcă să apeși pe butonul „pauză” din mintea ta.

Așa  
e!

Când criticăm pe alții le golim  
găleata!

Odată ce v-ați obișnuit să întrerupeți golirea găleții dumneavoastră, încurajați-i și pe cei din jur să facă același lucru. Colegii de serviciu sau colegii de facultate au obiceiul „cronic” de a-i critica sau batjocori pe alții? I-ați văzut vreodată făcând echipă și golind împreună găleata cuiva? Data viitoare când surprindeți pe cineva golind găleata cuiva, nu stați cu mâinile în sân. Convingeți-i pe cei din jur că negativismul gratuit nu face decât să înrăutățească lucrurile.

Realitatea este că există unii oameni care perseverează în a avea o atitudine negativă și cărora pare că le place să insulte sau să-și denigreze semenii, indiferent de metodele pe care le-am adopta. Într-o exprimare plastică, am putea spune că ei au căni voluminoase, nefiind dispuși să renunțe la a le folosi. Dacă exemplul dumneavoastră personal nu este de natură să-i facă să se schimbe prea mult, atunci ați face bine să evitați, pe cât posibil, compania acestui gen de persoane – atât pentru binele personal, cât și pentru sănătatea dumneavoastră psihică.

Atunci când ați început să eliminați în mod conștient golirea găleților, țineți într-un caiet evidența interacțiunilor sociale pe care le aveți zilnic. Chiar așa: reflectați la ultimele câteva întâlniri pe care le-ați avut cu o altă persoană. Găsiți răspunsul la întrebarea dacă, per total, fiecare dintre aceste interacțiuni a fost mai degrabă pozitivă sau negativă. Faceți două rubrici, una cu „+” și cealaltă cu „-” și, evaluând fiecare dintre întâlnirile avute, înregistrați scorul în acest tabel. Dacă este nevoie, scrieți în caiet în fiecare seară. Vă oferim o fișă de lucru la adresa, care vă va fi utilă în acest sens.

Cum ați evalua majoritatea acestor interacțiuni? Pozitive sau negative?

Iar acum, în timp ce vă gândiți la modalitățile de a umple gălețile prietenilor dumneavoastră, ale membrilor familiei, colegilor de serviciu sau ale altor persoane, puneți-vă următoarea întrebare: „Ce ar trebui să fac să ajung la acea <<proporție magică>> despre care am citit în Capitolul Trei?”

## CEA DE-A DOUA STRATEGIE

### Laudă ceea ce este bun

Fiecare interacțiune ne dă ocazia de a scoate în evidență și de a elogia ceea ce este bun – și de a umple o găleată.

Una dintre prietenele noastre a descoperit de curând puterea de a se concentra asupra a ceea ce este bun. Având o căsnicie nefericită, ea încercase de câteva săptămâni să aibă o discuție cu soțul ei, pentru a-l convinge de oportunitatea unor schimbări, care ei i se păreau absolut necesare. El nu părea interesat să petreacă prea mult timp în compania ei, iar atunci când ea îi spunea acest lucru, el invoca tot felul de motive pentru a-și justifica absențele. Prin urmare, ea a insistat și i-a atras acestuia și mai mult atenția asupra lucrurilor care o deranjau, sperând că astfel îi va trezi acestuia sensibilitatea. Spre dezamăgirea ei, în loc ca lucrurile să se îmbunătățească, mariajul lor a început să se deterioreze și mai mult.

Dându-și seama că simplul fapt de a-i spune soțului ei cât de mult o dezamăgea nu avea efectul dorit, a încercat un fel de „experiment.” Ea a început să-i atragă atenția asupra lucrurilor pe care el le făcea bine, spunându-i și ceea ce îi plăcea la el. În general, era sceptică, dar hotărâse că în acele momente nu mai avea nimic de pierdut. Și ce credeți că s-a întâmplat? După câteva zile, soțul ei era vizibil mai fericit când se întorcea acasă și a început să se implice tot mai mult în relația lor conjugală. În cele din urmă, grija și afecțiunea acestuia au început să umple găleata soției – la fel cum se întâmplase și în cazul lui, găleata lui umplându-se în virtutea atitudinii ei pozitive.

Foarte frumos!  
Foarte frumos!

Așa e!

Frumos!

??? Faima întrebare!

Așa fac mult!

Da!



Însă cel mai neașteptat lucru a fost faptul că ea s-a simțit mai fericită, chiar în momentele când era singură, gândindu-se mai ales la ceea ce era pozitiv în viața ei și dând deoparte aspectele negative. Și ca o consecință, această atitudine a făcut ca ea să fie mai optimistă în relațiile cu persoanele din jurul ei. După câteva săptămâni, atât ea, cât și soțul ei începuseră să transmită această energie nouă prietenilor și colegilor lor de serviciu.

Nu subestimați niciodată influența pe termen lung pe care le are umplerea găleților persoanelor din jurul dumneavoastră. Dr. Barbara Fredrickson este de părere că sentimentele pozitive creează „lanțuri de evenimente interpersonale,” ale căror rezultate putem sau nu putem să le sesizăm în momentele în care le trăim. Ele însă există și au un efect neîndoielnic.

*De fiecare dată când umpleți găleata, puneți ceva în mișcare.*

Gândiți-vă la următorul lucru: dacă umpleți două găleți în fiecare zi, iar posesorii acestor găleți umplu la rândul lor câte două ale celor din jurul lor, după numai zece zile mai mult de o mie de găleți vor fi fost umplute. Dacă însă aceiași oameni ar umple nu două, ci cinci găleți, atunci în doar zece zile se vor umple mai mult de 19 milioane de găleți!

Să continuăm acest lanț de evenimente: când cineva vă umple găleata, acceptați acest gest – nu ignorați niciodată și nu minimalizați gestul persoanei respective. Umpleți-i și dumneavoastră găleata, mulțumindu-le și subliniind cât de mult apreciați complimentul sau laudele sale. Mai departe, aveți șanse mai mari să împărtășiți altora energia pozitivă pe care v-ați redescoperit-o.

Doriți să vedeți clar cât de mult reușiți să umpleți gălețile celor din jur în comparație cu alte persoane? Pe site-ul nostru de Web, veți găsi un Test al Impactelor Pozitive, compus din 15 întrebări, ale cărui rezultate vă pot da măsura exactă a influenței dumneavoastră interacționare. Acest test a fost creat cu scopul de a vă ajuta să aflați dacă umplerea găleților a devenit un obicei. Vă încurajăm să faceți acest test de evaluare cât mai repede posibil, pentru a avea un reper, sau un scor inițial care vă va arăta ce *impact aveți asupra persoanelor din jur – slab, moderat sau puternic*. Veți putea de asemenea vedea scorul obținut comparativ cu scorul altor persoane, înregistrat în urma unui sondaj realizat de organizația Gallup.

Nu vă fie teamă dacă scorul pe care îl înregistrați prima oară este unul redus. Această evaluare a fost concepută în așa fel încât să vă pună la dispoziție un mijloc de cuantificare a perfecționării continue. Întrebările din acest test măsoară zonele esențiale ale progresului pe care dumneavoastră îl înregistrați. Pentru a conferi o și mai mare utilitate și deliberare progresului pe care îl faceți în umplerea găleților, puteți printa de pe site-ul sus-menționat lista de întrebări, folosindu-le ca îndreptar pentru a vă îmbunătăți interacțiunile sociale.

Dacă doriți să faceți o comparație, dați aceste informații cât și adresa de pe Internet, prietenilor dumneavoastră. Poate vi se pare interesant să identificați care sunt persoanele care umplu cele mai multe găleți în colectivul de colegi de la serviciu, în cercul de prieteni sau în familia dumneavoastră. Faceți testul acum, și încă o dată peste câteva luni. Veți putea vedea astfel dacă scorul dumneavoastră s-a îmbunătățit.

## Întrebările testului de evaluare a impactului pozitiv

1. În ultimele 24 de ore am dat cuiva o mână de ajutor.
2. Sunt o persoană extraordinar de curtenitoare.
3. Îmi place să mă aflu în compania oamenilor care au o atitudine pozitivă.
4. Am lăudat pe cineva în ultimele 24 de ore.
5. Am început să mă pricep să-i fac să se simtă bine pe cei din jurul meu.
6. Sunt mai productiv atunci când mă aflu în preajma oamenilor care au o atitudine pozitivă.
7. În ultimele 24 de ore, i-am spus cuiva că țin la ea sau la el.
8. Îmi propun întotdeauna să fac cunoștință cu oamenii din jur, oriunde aş merge în societate.
9. Atunci când sunt recompensat, simt nevoia de a recompensa pe cineva.
10. Săptămâna trecută am ascultat pe cineva povestindu-mi despre țelurile ori ambițiile sale.
11. Îi fac să râdă pe oamenii nefericiți.
12. Îmi propun întotdeauna să chem pe fiecare dintre asociații mei pe numele pe care acesta/aceasta îl preferă.
13. Observ mereu ce fac colegii care au un randament excelent în muncă.
14. Întotdeauna le zâmbesc persoanelor cu care mă întâlnesc.
15. De fiecare dată când cineva merită lăudat, nu mă abțin să îl/o laud.

## CEA DE-A TREIA STRATEGIE

### **Fă-ți prieteni foarte apropiați**

În școala generală, deseori copiilor le place foarte mult să practice sporturile de echipă, să intre în grupurile de cercetași, să își facă formații de muzică sau să fie cooptați în alte grupuri, chiar și atunci când activitatea pentru care optează nu se potrivește întrutotul intereselor sau aspirațiilor lor. În cazul în care nu sunt obligați de părinți și nu au succes decât foarte rar, se pune întrebarea de ce copiii nu abandonează aceste activități. Poate că este vorba de același motiv care explică de ce angajații nu părăsesc organizațiile care nu sunt deloc ideale pentru ei, ba uneori chiar nesănătoase – probabil au un prieten foarte apropiat acolo.

Dacă analizăm acest aspect, cei mai mulți dintre noi intrăm și stăm în grupuri, echipe și organizații datorită celor mai buni prieteni pe care îi avem. Am afirmat „cei mai buni prieteni” deoarece studiile pe care le-am efectuat asupra celor mai mari companii din lume ne-au dus la concluzia că a avea „prieteni,” „prieteni buni” sau „prieteni apropiați” la serviciu nu este la fel de important ca a avea „unul dintre cei mai buni prieteni” la serviciu. Persoanele care spun că au la serviciu un astfel de prieten au în medie mult mai puține accidente la locul de muncă, primesc calificative mai înalte de la clienți pentru modul în care sunt serviți și au o influență pozitivă asupra creșterii productivității la locul de muncă.

În pofida faptului că sintagma „cel mai bun prieten” implică un oarecare grad de exclusivitate, aceasta nu înseamnă neapărat că

trebuie să vă limitați la un singur prieten foarte apropiat. Dimpotrivă, am merge până la a vă recomanda să aveți cât mai multe relații de calibrul „cel mai bun prieten” la serviciu, acasă și în cercul dumneavoastră social.

Relațiile de prietenie de profunzime conduc la o creștere semnificativă a mulțumirii în viață. Reputatul psiholog Ed Diener a declarat că „Cei mai fericiți oameni au cultivat și continuă să cultive relații sociale de înaltă calitate.” Pe de altă parte, Diener și alți cercetători au descoperit că persoanele singuratice suferă din punct de vedere psihologic.

Gândiți-vă la unele dintre cele mai apropiate relații sociale pe care le aveți. Probabil că ele s-au format atunci când de la bun început a existat o serie constantă de interacțiuni pozitive. Dacă majoritatea interacțiunilor inițiale sunt negative, șansele de a vă împrieteni cu cineva sunt practic nule. Nu uitați acest aspect în perioada primelor interacțiuni cu o persoană cu care ați făcut cunoștință de curând.

Incepeți prin a memora numele persoanelor cu care vă întâlniți în mod regulat – și pentru fiecare dintre aceste nume, asigurați-vă că memorați numele pe care persoana respectivă îl preferă. Evident, acest lucru vi s-ar putea părea neînsemnat, dar nu trebuie să uitați că el vă permite să faceți o impresie puternică. Este greu să cultivați relații cu cineva până nu-i cunoști numele. În acest fel, cunoștințele pot deveni, nu peste mult timp, prieteni.

Fie că doriți să cultivați numeroase relații de prietenie sau numai câteva de prietenie mai apropiată, cea mai bună abordare este de a umple găleata persoanei respective chiar în timpul primei interacțiuni cu ea. Este modul ideal de a începe o relație – și de a întări relațiile deja existente. În fond, prietenii dumneavoastră au șanse foarte reduse să reziste în timp, și cu atât mai puțin să se adâncească, în lipsa umplerii regulate a găteții.

Aplicați în practică acest concept începând chiar din acest moment. Incepeți cu cei mai importanți oameni din viața dumneavoastră. Spuneți-le cât de importanți sunt pentru dumneavoastră și motivul pentru care sunt atât de importanți. Nu porniți de la ideea că deja știu lucrul acesta – chiar dacă știu,

probabil că oricum le-ar plăcea să-l audă din nou. Continuați să aflați ce anume îi definește ca persoane și îi stimulează: fiți un catalizator al unei relații pozitive mai durabile și bazate pe mai multă încredere.

Ascultați-vă prietenii cu interes necondiționat și pozitiv. Susțineți-i în eforturile și strădaniile lor. Încurajați-i. Fiți un mentor, sau cel puțin fiți persoana la care ei să știe că pot merge oricând pentru a asculta o vorbă bună.

Dar nu faceți greșeala de a limita acest proces la membrii familiei dumneavoastră și la prietenii. La serviciu, străduiți-vă să deveniți omul despre care se știe că întotdeauna observă când cineva are un randament excepțional. Încercați să aflați câte ceva nou despre fiecare persoană cu care lucrați sau interacționați. Cultivați interacțiuni pozitive cu persoanele cu care abia ați făcut cunoștință – chiar și cu persoanele necunoscute.

Nu este deloc exclus să începeți să observați că tot mai mulți oameni doresc să se afle în preajma dumneavoastră.

Dall  
Frumos si adevarat!

Frumos!

## CEA DE-A PATRA STRATEGIE

### Oferă pe neșteptate

În Capitolul Trei, am menționat un fragment din publicația *Today*, în care am ilustrat exemplul unui elev care provenea dintr-o familie cu probleme și care descria cum cuvintele unei profesoare i-au schimbat complet viața. Ei bine, au mai existat câteva întâmplări care au marcat ziua interviului luat de Katie Couric în acea dimineață. De îndată ce tânărul, cu numele de Brian Bennett, a terminat de istorisit povestea sa, Couric i-a făcut acestuia o surpriză, aducând-o pe platoul de filmare pe profesoara de care acesta povestise. Văzând-o pe aceasta intrând pe platou, însoțită de soțul ei, care fusese și el la școală unul dintre profesorii preferați ai lui Brian, fața acestuia s-a luminat cu o bucurie imensă.

Așa cum avea să se dovedească, cei doi mentori nu erau alții decât soții Barbara și Mac Bledsoe, părinții celebrului fundaș din fotbalul american, membru al echipei NFL All-Star, Drew Bledsoe. După ce invitații s-au îmbrățișat și și-au exprimat sentimentele de emoție profundă prilejuite de o revedere după o perioadă atât de îndelungată, Couric a anunțat că mai are o surpriză pentru Brian: în acea clipă, Drew Bledsoe și-a făcut apariția pe platou și i-a înmănat lui Brian tricoul și mingea sa de fotbal. Brian a fost copleșit de un val de sentimente pozitive ca urmare a acestui „cadou” neașteptat.

Rezultatele unui sondaj realizat de curând arată că majoritatea oamenilor preferă cadourile neașteptate. Cadourile previzibile ne umplu și ete gătețile, dar dintr-un anumit motiv care ar putea fi

calificat drept misterios, a primi lucruri în mod neașteptat ne umple ceva mai mult găleata. Poate cel mai important este aici elementul surpriză. Mai mult decât atât, nu este deloc nevoie ca darul să fie consistent pentru a reuși să-și atingă ținta.

Directorii magazinului de articole de vestimentație de lux, Saks Fifth Avenue, au realizat un experiment, în decursul căruia asociații responsabili de domeniul vânzărilor le-au oferit câte un mic cadou, simbolic, clienților despre care se știa că fac mai rar cumpărături în magazinul respectiv. În ciuda faptului că darul respectiv nu era altceva decât un semn de apreciere al firmei pentru clienții săi, el le-a mers drept la inimă nu numai clienților, ci și asociațiilor. Acest program a dus la creșterea cifrei de afaceri a lanțului de magazine, transformându-i pe clienții ocazionali în clienți fideli.

Nu este nevoie nici ca darul inopinat să fie tangibil. El poate fi un cadou reprezentând acordarea de responsabilitate sau încredere. A împărtăși ceva în plan personal sau a avea încrederea de a spune un secret unui prieten poate umple găleata lui/ei.

Este foarte important ca în interacțiunile dumneavoastră să căutați ocazia de a oferi pe neașteptate cadouri simbolice celor din jur – poate un mic bibelou simpatic, o îmbrățișare sau o invitație la o cafea. În unele situații, chiar și un zâmbet poate constitui un cadou neașteptat și prețios. Nu omiteți nici discuțiile ori cadourile care pot influența în bine conversațiile pe care le aveți cu persoana respectivă. Ce cărți, articole sau povești ați putea să-i trimiteți pentru a-i influența pozitiv dispoziția sufletească?

În același spirit, ne permitem și noi să vă facem un cadou. Am dori să discutăm puțin despre un anumit lucru, care a ajutat deja mai mult de un milion de oameni să-și descopere punctele forte. Este vorba despre rezultatul unui studiu pe care organizația Gallup l-a realizat timp de mai multe decenii, el fiind utilizat și aplicat în peste 48 de țări, el reprezentând piatra de temelie pe care se fundamentează multe din cărțile lui Don, inclusiv celebrul bestseller intitulat *Now, Discover Your Strengths* (Descoperă-ți punctele forte – n. trad.).

Acest cadou se numește Testul Clifton StrengthsFinder. Don a creat acest mijloc de evaluare pe care l-a postat pe un portal de pe Internet, cu scopul de a-i ajuta pe oameni să-și descopere talentele.

Cercetările realizate au demonstrat că persoanele care își fac această evaluare și afla care sunt punctele lor forte sunt mai încrezători în propriile forțe, mai optimiști, mai productivi și au o direcție mai precisă în viață. Totodată, ei au șanse mult mai mari de a cunoaște și de a se concentra asupra punctelor forte a persoanelor din jurul lor – astfel umplându-le acestora gălețile. Sperăm din tot sufletul că găleata dumneavoastră se va umple dacă faceți testul de autoevaluare Clifton StrengthsFinder și de asemenea că el vă va ajuta să deveniți un „campion mondial” în umplerea găleților celor din jur.

Veți găsi pe coperta 3 a acestei cărți un cod unic de identificare format din 16 cifre, care vă va permite să faceți o evaluare gratuită cu Testul Clifton StrengthsFinder. După ce terminați acest test, veți primi un ghid individualizat care vă va arăta ce trebuie să faceți pentru a începe perfecționarea celor mai importante cinci teme ale talentului care vă caracterizează. Ne exprimăm speranța că veți profita de această șansă și vă veți îndrepta privirea spre interiorul sufletului dumneavoastră, discutând apoi și cu persoanele din jur despre ceea ce ați văzut.

Teste Jurul!

## CEA DE-A CINCEA STRATEGIE

### **Inversează regula de aur**

Când discutăm despre umplerea găleților, proverbul „Ce ție nu-ți place, *altuia nu-i face*” se aplică puțin mai nuanțat. Noi v-am sugera o variantă puțin diferită, o variantă afirmativă care, desigur, nu contrazice esența mesajului: „Fă altuia ceea ce îi place să îi faci.” Am dedicat Capitolul Cinci acestei idei, dar am vrea să repetăm: când vine vorba despre umplerea substanțială și semnificativă a găleții cuiva, individualizarea este cuvântul cheie. Așadar, atunci când umpleți găleata cuiva, nu mai stați pe gânduri și inversați – sau cel puțin redefiniți – Regula de Aur.

Așa cum ați aflat de la Matt, reprezentantul departamentului de relații cu clienții, care a primit drept recompensă o fotografie a celor două fiice ale sale, lucrurile care vă fac absolut unic determină de asemenea și ce anume considerați că vă umple găleata – și viceversa. Este puțin probabil că exact aceleași lucruri vor însemna exact la fel de mult pentru o altă persoană; unii dintre noi ar prefera o răsplată sau un cadou tangibil, în timp ce alții se mulțumesc doar cu cuvinte de mulțumire ori laude. Totodată, în pofida faptului că o serie de oameni doresc să asculte aceste cuvinte de mulțumire în public, alții preferă să fie felicitați sau lăudați într-un cadru mai intim, din partea unei persoane la care țin foarte mult, pe care o admiră și o respectă.

Un alt aspect important al individualizării este următorul: ceea ce lăudăm și felicităm la persoanele din jur îi ajută să-și modeleze

identitatea și realizările viitoare. Acesta este motivul pentru care umplerea găleții trebuie să constituie ceva specific pentru fiecare persoană în parte.

Nu sunteți sigur cum să porniți la drum? Puneți-vă câteva întrebări. Vă prezentăm în continuare o serie de întrebări care v-ar putea ajuta. Încercați-le cu prietenii dumneavoastră. Dacă sunteți manager, descoperiți forța pe care aceste întrebări o degajă atunci când le veți pune angajaților – și atunci când ele reprezintă un ghid de acțiune. În plicul de la sfârșitul acestei cărți se află o copie în miniatură, de dimensiunea unui portofel, a acestei liste de întrebări; totodată, puteți afla informații suplimentare pe site-ul nostru de pe Internet.

### Interviul de umplere a găleții

1. *Cu ce nume vă place să vi se adreseze cei din jur?*
2. *Care sunt „butoanele dumneavoastră fierbinți” – adică hobby-urile și interesele despre care vă place foarte mult să vorbiți?*
3. *Ce anume vă dă cele mai multe sentimente pozitive sau vă umple cel mai mult găleata?*
4. *Din partea cui vă place cel mai mult să primiți laude sau recunoștință?*
5. *Ce tip de laude sau recunoștință vă place cel mai mult? Preferați genul de recunoaștere oferită în public, într-un cadru mai intim, în scris, verbal sau alt tip de recunoaștere?*
6. *Ce forme de recunoștință vă motivează cel mai mult? Preferați certificatele cu onorarii, diplomele care atestă câștigarea unei competiții, bilețelele care pentru sunt pline de semnificație sau altceva?*
7. *Care considerați că a fost cea mai frumoasă recompensă pe care ați primit-o vreodată?*

Pe lângă faptul că este individualizată, elogierea cuiva va fi mai plină de semnificație pentru primitor dacă ea este specifică. A lăuda pe cineva în scris, printr-o scrisoare sau printr-un e-mail este o modalitate foarte inspirată de a face acest lucru. Exprimarea în scris a recunoștinței este în mod special răsplătitoare și datorită faptului că este durabilă – este ceva concret la care primitorul poate reflecta în repetate rânduri.

La sfârșitul acestei cărți, veți găsi pe pagini detașabile, cinci „picături pentru găleata dumneavoastră.” Aceasta este doar una dintre modalitățile de a vă exprima recunoștința în scris, într-un mod sumar și personalizat. Puteți apela oricând la acest sistem, sau puteți inventa propriul sistem – alegeți cea mai bună variantă pentru dumneavoastră și pentru fiecare persoană pe care doriți să o recompensați.

Picăturile de acest gen au fost și sunt folosite în domeniul afacerilor, în instituțiile de învățământ și în instituțiile de factură religioasă de mai mult de trei decenii. Ele au fost și sunt încă folosite de milioane de oameni. Unii oameni au păstrat aceste picături ani de zile, ca o amintire a realizărilor obținute în viață. Vă prezentăm în continuare o serie de comentarii auzite de la oamenii care au folosit astfel de picături:

„Picăturile sunt complimente. Ele sunt un mijloc de a comunica unei persoane ceva în genul: <<Ai făcut o treabă extraordinară>> sau <<Îți mulțumesc din tot sufletul pentru ceea ce ai făcut.>>”

„Picăturile creează o energie pozitivă acolo unde înainte ea era inexistentă.”

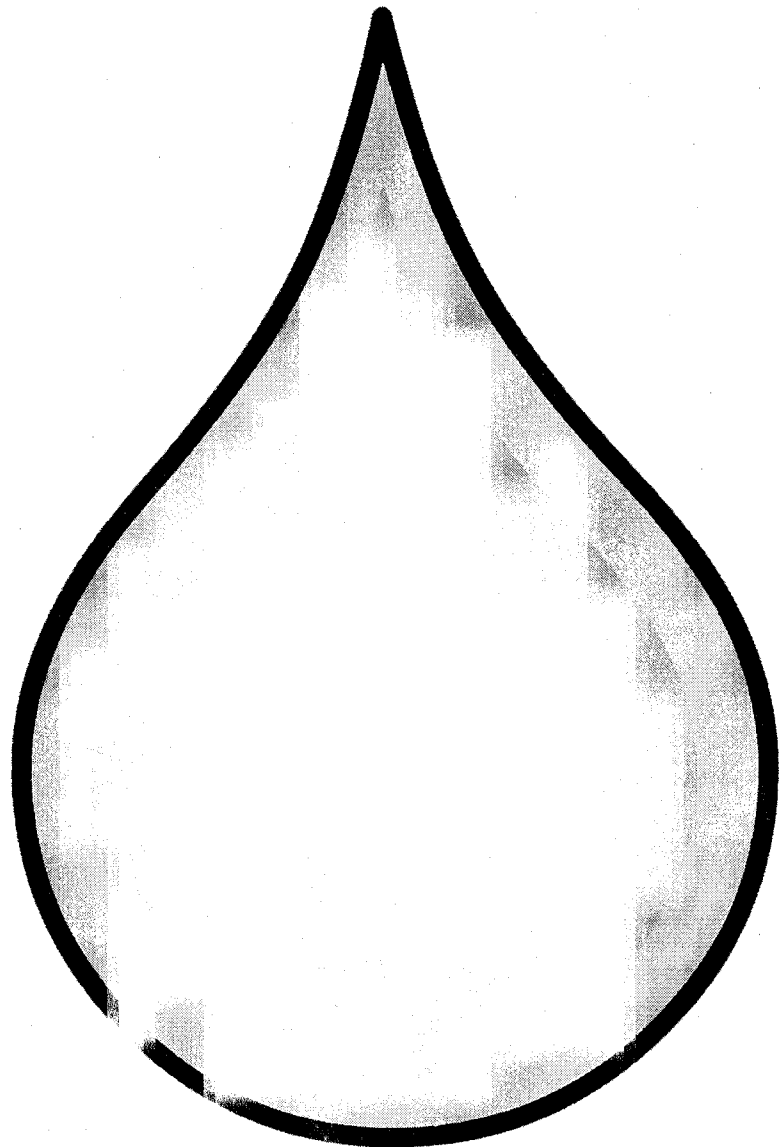
„Oricine îi poate transmite o picătură oricui, așa că nu este o chestiune de eventuală incompatibilitate între cel care oferă și cel care primește. Picăturile pot veni din orice direcție. Nu este deloc vorba de o probă de abilitate de manager să îl bați pe cineva prietenește pe spate și să îi spui: <<Bravo, ai lucrat extraordinar și sperăm că o să o ții tot așa și în viitor.>>”

„O picătură poate fi un <<mulțumesc>> sau un moment în timp, în care ai observat că cineva a făcut ceva foarte bine sau ai apreciat ceea ce a făcut pentru tine. Eu cred că o picătură este un mod de a capta o interacțiune sau un moment în compania cuiva și de a spune: <<Am observat asta și asta în legătură cu tine. Vreau să știi că țin la tine și am vrut neapărat să îți spun acest lucru.>>”

„Încearcă și tu. Fă-o. Scrie picăturile astea mici și încurajează-i și pe alții să facă la fel. Bănuiesc că oamenilor le va plăcea acest concept și nu vor aștepta să obțină aprobarea cuiva pentru a transmite și ei picături. Încearcați această metodă la o scară redusă, în cadrul organizației și veți vedea ce se întâmplă.”

Vă oferim în continuare un exemplu a ceea ce înseamnă și cum arată o „picătură.” Este vorba despre un text real pe care i l-am scris lui Don când aveam 11 ani, prin care voiam să îi mulțumesc pentru ideea de a începe afacerea de care aminteam în Capitolul Patru.





Provocarea căreia trebuie să îi facem față și proba pe care suntem nevoiți să o trecem este următoarea: să ne propunem să scriem cel puțin cinci picături sau alte forme de acordare a recunoștinței noastre pentru cineva în fiecare lună. Dacă este nevoie, inspirați-vă sau folosiți picăturile pe care le găsiți la sfârșitul acestei cărți și puneți-le undeva la vedere, pentru a vă putea aminti că trebuie să faceți din când în când efortul de a le concepe. Dacă nu vă place să le scrieți de mână, le puteți dactilografia sau transforma în „picături electronice,” preluându-le de pe site-ul nostru de pe Internet. Site-ul vă va ajuta și în eventualitatea în care considerați că aveți nevoie de câteva sugestii pentru a umple găleata cuiva.

Odată ce ați încheiat scrierea unei picături, o puteți înmâna personal, discret, destinatarului, ori o puteți trimite prin poștă sau prin e-mail, ori evident o puteți citi cu voce tare și cu tot fastul pe care un asemenea eveniment o impune uneori. Faceți tot ceea ce este necesar pentru a umple găleata lui/ei. Aceasta este chiar esența succesului în ceea ce am denumit umplerea găleților!

*Foarte frumoasă abordare!*

## EPILOG

Închipuiți-vă cum va arăta lumea dumneavoastră la un an după ce veți începe să umpleți în mod regulat gălețile semenilor. În opinia noastră, vor avea loc următoarele schimbări:

- Veți avea o productivitate mult mai mare la locul de muncă, unde vă veți simți mult mai bine.
- Veți avea mai mulți prieteni.
- Colegii și clienții dumneavoastră vor fi mai mulțumiți și se vor implica mai mult.

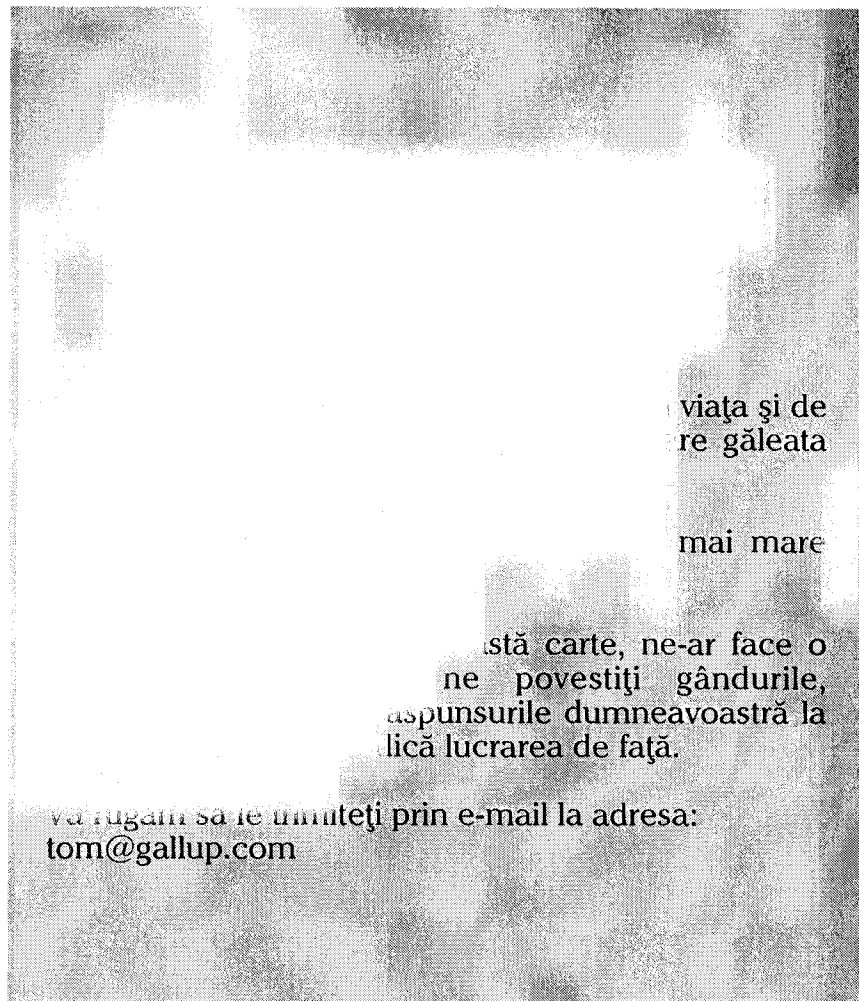
...răi mai mult

*Foarte faină idee!*

1

a

viului Privind Umplerea  
icături prin e-mail.  
tru umplerea găleților.  
strategii și povești pe tema



viața și de  
re găleata

mai mare

astă carte, ne-ar face o  
ne povestiți gândurile,  
aspunsurile dumneavoastră la  
lică lucrarea de față.

va rugăm să ne trimiteți prin e-mail la adresa:  
tom@gallup.com

## Discutați despre cartea *Cât de plină ți-e găleata?* cu prietenii, colegii și familia.

Puteți găsi cartea *Cât de plină ți-e găleata?* la cea mai apropiată  
librărie, sau comandând-o online, la adresa [www.all.ro](http://www.all.ro).

Dacă sunteți interesat să achiziționați cartea de față pentru  
comenzi multiple sau pentru compania în care lucrați, vă rugăm să  
contactați Editura ALL pentru obținerea reducerilor care se acordă  
pentru cantități mari.

Gallup Press oferă de asemenea programe de perfecționare,  
CD-uri, materiale gratuite realizate de angajați, oportunități de  
recomercializare și diverse alte promoții bazate pe conceptele  
prezentate în această carte.

Pentru detalii suplimentare, vă rugăm să ne contactați la adresa:

Gallup Press  
1251 Avenue of the Americas  
23rd Floor  
New York NY10020

Telefon: 1-800-509-7213  
Fax: 1-212-899-4899

## APENDICE

Pentru scrierea cărții de față, am utilizat ca sursă totalitatea materialelor bibliografice existente ca urmare a numeroase decenii de cercetare asiduă în domeniul psihologiei și al desfășurării activității în medii profesionale. Multe dintre studiile la care am făcut referire în această carte au apărut în lucrări de factură științifică, care au fost rareori adaptate sau modificate în așa fel încât să li se confere o formă mai accesibilă. Încă de la început, conceperea cărții și-a propus exact acest lucru, și anume „distilarea” celor mai complexe și mai recente informații în domeniu în așa fel încât ele să devină accesibile pentru un public cât mai larg. Motivul unei astfel de abordări a fost ca mii de cititori să poată beneficia de descoperirile făcute de străluciții savanți și publicate în lucrările menționate în această carte. Numărul paginii și un text foarte scurt care corespunde fiecărei referiri sunt prezentate în continuare.

### Introducere

12 *În timpul activității lui Don din perioada anilor 1990, s-a conturat apariția unui nou domeniu de studiu, și anume cel al Psihologiei Pozitive*: Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Psihologie pozitivă: o introducere. *American Psychologist*, 55, 514.

12 *În pofida faptului că Don scrisese deja numeroase cărți*: Clifton, D.O. (1966). Misterul câinii și al găleții. [Broșură]. Lincoln, NE: King's Food Host. Food Host USA, Inc.

### Capitolul Unu: Negativismul ucide

17 *După războiul din Coreea*: Mayer, W. (Speaker). (1967). Controlul minții, cea mai sofisticată armă. Casetă audio achiziționată de la Reality Zone și transcrisă de Gallup. Disponibilă la adresa: <http://store.yahoo.com/realityzone/mindcontrol.html>

24 *Emoționat de această poveste*: Clifton, D.O., Hollingsworth, F.L., & Hall, W.E. (1952, May). O tehnică predictivă pentru cuantificarea sentimentelor pozitive și a celor negative ale oamenilor în situații din viața reală. *The Journal of Educational Psychology*, 273-283.

### Capitolul Doi: Pozitivitate, Negativism și Productivitate

28 *Cele mai recente analize pe care le-am realizat*: Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Killham, E.A. (2003). Implicarea angajaților, mulțumirea și rezultatele de la nivelul unităților de afaceri: o meta-analiză. Washington, D.C.: Organizația Gallup.

28 *Studiile arată că liderii organizațiilor*: George, J.M. (1995). Dispoziția pozitivă a liderilor și randamentul grupului: Cazul serviciului de relații cu clienții. *Journal of Applied Psychology*, 25, 9, 778-794.

31 *Conform Departamentului Muncii din S.U.A.*: Theisen, T. (2003, 25 martie). Recunoașterea tuturor membrilor personalului reprezintă o sarcină importantă. *Lincoln Journal Star*, p. 4A.

31 *Un studiu privind angajații din domeniul sanitar*: Bhattacharya, S. Șefii nedrepti provoacă o creștere foarte mare a tensiunii arteriale. (2003, iunie). NesScientist.com. Accesată în data de 20 august 2003, de la adresa: <http://www.newscientist.com>

33 *Costă economia Statelor Unite*: După momentul 11/9/2001, companiile afectate au raportat că au angajați extrem de motivați, conform afirmațiilor din *GMJ*. (2002, martie). *Gallup Management Journal*. Accesată în data de 20 august 2003, la adresa: <http://gmj.gallup.com>

37 *Într-un mod deloc surprinzător*: Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Killham, E.A. (2003). Implicarea angajaților, mulțumirea și rezultatele la nivelul unităților de afaceri: o meta-analiză. Washington, D.C.: Organizația Gallup; și Cameron, K.S., Bright, D., & Caza, A. (sub tipar). Explorarea relațiilor dintre virtuozitatea organizațională și randament. *American Behavioral Scientist*.

### Capitolul Trei: Fiecare moment contează

50 *Studiul realizat de Dr. Elizabeth Hurlock în anul 1925*: Hurlock, E.B. (1925). O evaluare a unor stimulente folosite în activitatea didactică. *Journal of Educational Psychology*, 16, 145-159.

53 *Ca o consecință a curentului Psihologiei Pozitive*: Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Psihologia pozitivă: o introducere. *American Psychologist*, 55, 514.

53 *Conform afirmațiilor lui Daniel Kahneman, savant laureat cu Premiul Nobel*: Kahneman, D. (2002). O zi în viața a 1.000 de angajate în Texas. Prezentare făcută la Primul Summit Internațional din Domeniul Psihologiei Pozitive, în Washington, D.C. Transcriere făcută după o înregistrare audio disponibilă la adresa: [www.gallup.hn/pps/kahnemann\\_long.htm](http://www.gallup.hn/pps/kahnemann_long.htm)

54 *Într-un recent segment din publicația Today*: Touchet, T. (Producător Executiv). (2003, 11 noiembrie). Emisiunea *Today* [Program la televiziune]. New York: NBC.

55 *Cercetarea de pionierat realizată de John Gottman*: Gottman, John. (1994). *De ce căsătoriile au sau nu au succes... și cum trebuie să procedezi pentru ca mariajul tău să reziste*. New York: Fireside.

55 *După zece ani*: Cooke, R. (2004, 17 februarie). Cercetătorii afirmă că pot prezice divorțurile. *The Boston Globe Online*. Accesată în data de 20 februarie 2004, la adresa: [www.boston.com/news/globe/health-science/articles](http://www.boston.com/news/globe/health-science/articles)

57 *Un studiu recent a dezvăluit că echipele de lucru*: Losada, M. (1999). Dinamica complexă a echipelor de lucru cu un randament excepțional. *Mathematical and Computer Modeling*, 30, 179-192.

57 *Modulele matematice ale lui Fredrickson și Losada*: Fredrickson, B. (2003, octombrie). Sentimentele pozitive și spiralele ascendente în cadrul organizațiilor. Prezentare făcută la Conferința Mondială The Gallup Organization, în Omaha, NE.

57 *Mii de studii*: Witvliet, C.V.O., Ludwig, T.E., & Vander Laan, K.L. (2001). A ierta sau a purta pică: implicații pentru stările sufletești, fiziologie și sănătate. Publicația *Psychological Science*, 12, 117-123;

Seligman, M.E.P. (2002). *Fericirea autentică*. New York: The Free Press; și Snyder, C.R., Rand, K.L., & Sigmon, D.R. (2001). Teoria speranței: un membru al familiei psihologiei pozitive. *Manualul de Psihologie Pozitivă*, pp. 257-268. New York: Oxford University Press.

59 *Cercetătorii care au analizat 839 de pacienți internați în Clinici Mayo*: Maruta, T., Colligan, R.C., Malinchoc, M., & Offord, K.P. (2000). Optimiști vs. peșimiști: rata de supraviețuire a pacienților internați în unități spitalicești pe o perioadă de 30 de ani. Publicația *Mayo Clinic Proceedings*, 75, 140-143.

59 *Și o analiză epocală a 180 de călugărițe catolice vârstnice*: Danner D., Snowdon, D., & Friesen, W. (2001). Sentimentele pozitive în tinerețe și longevitatea: descoperiri în urma studiului realizat asupra călugărițelor [Versiune electronică]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.

59 *Pentru o privire retrospectivă*: Fumatul dăunează grav femeilor. (1999, 12 ianuarie). Rețeaua BBC News/BBC Online. Accesată în data de 20 august 2003, la adresa: <http://news.bbc.co.uk>

61 *Un studiu realizat asupra absolvenților facultății Harvard:* Peterson, C., Seligman, M.E.P., & Valliant, G.E. (1988). Stilul explicativ pesimist constituie un factor de risc care poate conduce la boli fizice: un studiu longitudinal pe o perioadă de treizeci și cinci de ani. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 23-27.

61 *Ținând cont de studiile care au utilizat teste sanguine:* Peterson, C. & Bossio, L.M. (1991). *Sănătate și optimism*. New York: The Free Press.

61 *Barbara Fredrickson, directoare a Laboratorului de Sentimente Pozitive și Psihofiziologie de la Universitatea Michigan:* Fredrickson, B.L. A conduce cu ajutorul sentimentelor pozitive. Accesată în data de 20 august 2003, de la Facultatea și Școala de Afaceri a Universității Michigan și de pe site-ul de Cercetare de pe Internet, la adresa: <http://bus.umich.edu>

### **Capitolul Patru: Povestea lui Tom: O găleată care dă pe dinafară**

65 *Reputatul psiholog Ed Diener:* Diener, E. (2003, octombrie). Psihologia pozitivă. Presentare făcută la Conferința Mondială a Organizației Gallup, în Omaha, NE.

69 *După câțiva ani de afaceri:* Switzer, Gerry. (1985, 9 aprilie). Afacerile sunt o a doua natură pentru acești școlari. *Lincoln Journal-Star*, pp. 1, 8.

### **Capitolul Șase: Cinci strategii pentru creșterea ponderii sentimentelor pozitive**

92 *Dr. Barbara Fredrickson afirmă:* Fredrickson, B. (2003, octombrie). Sentimentele pozitive și spiralele ascendente în organizații. Presentare făcută la Conferința Mondială a Organizației Gallup, la Omaha, NE.

96 *Celebrul psiholog Ed Diener a descoperit că:* Diener, E. (2003, octombrie). Psihologia pozitivă. Presentare făcută la Conferința Mondială a Organizației Gallup, la Omaha, NE.

100 *Lanțul de magazine de produse de lux Saks Fifth Avenue:* Suffes, S. (2004, ianuarie). Cum le urează magazinul Saks bun venit clienților săi. *Gallup Management Journal*. Accesată în data de 4 martie 2004, la adresa: <http://gmj.gallup.com>

101 *Reprezintă rezultatul a unor studii realizate de Gallup timp de mai multe decenii:* Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2001). *Descoperă-ți punctele forte*. New York: The Free Press.

101 *Cercetările demonstrează că oamenii care fac această evaluare:* Rath, T. (2002). *Cuantificarea impactului programului bazat pe dezvoltarea punctelor forte pus la punct de Gallup pentru studenți*. Raport Tehnic. Universitatea Johns Hopkins; și Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (2003). *Perfecționarea organizațională pozitivă*. San Francisco: Berrett-Koehler.

## SUGESTII PENTRU LECTURI SUPLIMENTARE

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *Pentru început, încalcă toate regulile: lucrurile pe care cei mai buni manageri din lume le fac diferit*. New York: Simon & Schuster.

Clifton, D.O. & Anderson, E. (2002). *Căutarea punctelor forte: descoperiți-vă și dezvoltați-vă punctele forte în învățământul superior, în carieră și nu numai*. Washington, D.C.: Organizația Gallup.

Clifton, D.O. & Nelson, P. (1992). *Înalță-te cu punctele tale forte*. New York: Delacorte Press.

Coffman, C. & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Urmează această cale: cum reușesc cele mai profitabile organizații din lume să maximizeze creșterea economică prin intermediul dezlănțuirii potențialului uman*. New York: Warner Books.

Curry, L.A., Snyder, C.R., Cook, D.L., Ruby, B.C., & Rehm, M. (1997). Rolul pe care îl joacă speranța în învățământul superior și în sport. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1257-1267.

Dodge, G.W. & Clifton, D.O. (1956). Raportul profesor-elev și caracteristicile studenților și ale profesorilor. *The Journal of Educational Psychology*, 47, 364-371.

Fitzgibbons, R.P. (1986). Utilizarea cognitivă și emoțională a iertării în tratamentul furiei. *Psihoterapia*, 23, 629-633.

Fredrickson, B.L. (2001). Rolul stărilor emoționale pozitive în psihologia pozitivă: teoria „lărgeste-ți orizontul și clădește” a stărilor emoționale pozitive. *Psihologul American*, 56, 218-226.

Fredrickson, B.L. & Joiner, T. (2002). Stările emoționale pozitive declanșează spirale ascendente creând premise pentru starea de bine. *Știința Psihologiei*, 13, 172-175.

Fredrickson, B.L., Tugade, M.M., Waugh, C.E., & Larkin, G.R. (2003). Care sunt avantajele pe care le aduc stările sufletești pozitive în perioadele de criză? Un studiu de perspectivă privind rezistența psihică și stările sufletești realizat în urma atacurilor teroriste din Statele Unite în data de 11 septembrie 2001. Publicația *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365-376.

Hodges, T.D. & Clifton, D.O. (sub tipar). Perfecționarea punctelor forte în practică. *Psihologia pozitivă în practică*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Hope, D. (1987). Paradoxul vindecării prin iertare. *Psihoterapia*, 24, 240-244.

Smith, B. & Rutigliano, T. (2003). *Descoperă-ți punctele forte în domeniul vânzărilor: Modul în care cei mai buni agenți de vânzare din lume își clădesc succesul în carieră*. New York: Warner Books.

Snyder, C.R. (2000). Trecutul și posibilul viitor al speranței. Publicația *Journal of Social and Clinical Psychological*, 19, 11-28.

Tucker, K.A. & Allman, V. (2004). *Animale, Inc.* New York: Warner Books.

Winseman, A.L., Clifton, D.O., & Liesveld, C. (2003). *Folosiți-vă punctele forte zi de zi: Descoperiți-vă talentele pe care vi le-a dat Dumnezeu și fiți o sursă de inspirație pentru cercul dumneavoastră social și comunitatea căreia îi aparțineți*. Washington, D.C.: Organizația Gallup.



## MULȚUMIRI

În numele lui Don și al meu, aș dori să-mi exprim profunda recunoștință pentru contribuțiile aduse la scrierea cărții *Cât de plină este ți-e găleata?* față de persoanele pe care le voi enumera în continuare. Don a trecut în neființă înainte să poată vedea această parte a cărții, dar sunt absolut sigur că ar fi fost o plăcere extraordinară pentru el să poată mulțumi tuturor persoanelor implicate în acest proiect. Lucrarea *Cât de plină este ți-e găleata?* reprezintă cunoștințele acumulate a sute, dacă nu mii, de minți strălucite.

Aș dori să încep cu o notă extrem de personală prin a-mi exprima recunoștința față de o persoană dotată cu un talent fenomenal în perfecționarea umană, și anume Shirley Clifton. Ea este bunica la care mă refer în Capitolul Patru, care mi-a citit și a avut grijă de mine în fiecare zi a copilăriei mele. Shirley a fost întotdeauna profesoara mea preferată și sunt foarte mândru când spun că ea mi-a fost cel mai bun prieten. În familia noastră, Shirley este persoana care ne-a ajutat mereu să învățăm, să creștem și să fim fericiți.

Shirley a fost dintotdeauna punctul nodal al unei familii uimitoare, ea continuând și astăzi să fie o sursă de inspirație pentru noi toți. Căsătorită cu Don timp de 58 de ani, Shirley a fost cel mai bun susținător al lui, cel mai bun prieten și un partener de viață absolut uluitor. Am admirat relația lor mai mult decât orice altă relație pe care am cunoscut-o în viață. Don și-a petrecut întreaga viață studiind ceea ce este bun în oameni, iar căsătoria sa, care a fost o definiție a ceea ce este bun în viață l-a ajutat enorm.

Tot în această notă, aș dori să mulțumesc familiei mele pentru sprijinul acordat la scrierea acestei cărți și, mai mult decât orice, pentru impactul pe care familia mea l-a avut asupra vieților noastre. Fiecare membru al familiei mele și-a petrecut întreaga viață făcând tot posibilul pentru ca din ce în ce mai mulți oameni să se poată

concentra asupra a ceea ce este cu adevărat important în viața lor încă din momentul când se trezesc în fiecare dimineață. Cartea de față nu ar fi văzut lumina zilei fără îndrumarea și încurajarea constantă din partea lui Connie Rath, Jim Clifton, Mary Reckmeyer și Jane Miller.

Din punct de vedere profesional, există numeroase persoane cărora li se datorează crearea acestei cărți; *Cât de plină este ți-e găleata?* nu a fost scrisă doar de doi autori. Ea constituie rezultatul muncii celor cu care am colaborat de-a lungul timpului – la Gallup, în mediul universitar și dincolo de acesta.

Trebuie să amintesc îndeosebi numele a două persoane, care și-au dedicat nenumărate zile efortului ca această carte să vadă lumina tiparului. Geoff Brewer a fost un editor strălucit și un maestru neîntrecut al cuvintelor, iar Piotrek Juskiewicz nu a precupețit nici un efort, muncind neobosit zi de zi pentru a se asigura că fiecare pagină a cărții se ridică la un standard de calitate excepțională. Pe lângă faptul că au fost coparticipanți în adevăratul sens al cuvântului la crearea acestei cărți, ei sunt prietenii noștri extraordinari și parteneri „de bază.”

Spiritul de conducător al lui Larry Emond a constituit un alt element cheie în apariția acestei cărți. El ne-a ajutat enorm prin viziunea sa neprețuită și îndrumarea sa privind ansamblul lucrării. Tonya Fredstrom, Tom Hatton, Tosca Lee și Susan Suffes au jucat un rol esențial în realizarea multiplelor corecturi ale diverselor faze ale redactării. Kelly Henry, Paul Petters și Barb Sanford au colaborat fructuos pe post de corectori, editori, verificând totodată cu minuțiozitate toate datele inserate în carte. Molly Hardin, Kim Simeon și Kim Goldberg au perfecționat tehnoredactarea cărții, iar Christopher Purdy ne-a oferit sfaturile sale de expert în domeniul designului. Bret Bickel a condus echipa compusă din Matt Johnson, Cory Keogh, Swati Jain și Tiberius Osburn, care au creat foarte inspiratul site de pe Internet care însoțește această carte.

Am dori de asemenea să ne exprimăm recunoștința față de câțiva dintre psihologii și savanții de mare prestigiu care ne-au inspirat gândirea pe întreg parcursul scrierii cărții de față: Mihalyi Csikszentmihalyi, Ed Diener, Barbara Fredrickson, Daniel Kahneman, Christopher Petersen și Martin Seligman.

În perioada în care am lucrat la scrierea numeroaselor variante care au precedat varianta finală, fiecare dintre persoanele pe care le vom enumera în continuare și-a adus o contribuție importantă: Vandana Allman, Chip Anderson, Debbie Anstine, Raksha Arora, Kelly Aylward, Cheryl Beamer, Irene Burklund, Jason Carr, Deb Christenson, Julie Clement, Curt Coffman, Barry Conchie, Jon Conradt, Christine Courvelle, Kirk Cox, Steve Crabtree, Michael Cudaback, Bette Curd, Larry Curd, Tim Dean, Renay Dey, Dan Draus, Eldin Ehrlich, Sherry Ehrlich, Mindy Faith, Peter Flade, Gabriel Gonzalez-Molina, Sandy Graff, Trisha Hall, Jim Harter, Ty Hartman, Sonny Hill, Brian Hittlet, Tim Hodges, Alison Hunter, Mark John, Todd Johnson, Emily Killham, Jim Krieger, Jerry Krueger, Aaron Lamski, Julie Lamski, Steve Liegl, Curt Liesveld, Rosanne Liesveld, Sharon Lutz, Jan Meints, Jacque Merritt, Jan Miller, Brad Mlady, Andy Monnich, Pam Morrison, Gale Muller, Sue Munn, Jacques Murphy, Grant Mussman, Ron Newman, Eric Nielsen, Terry Noel, Matt Norquist, Mary Lou Novak, Steve O'Brien, Eric Olesen, David Osborne, Ashley Page, Rod Penner, Mark Pogue, Adam Pressman, Susan Raff, Jillene Reimnitz, John Reimnitz, Jason Rohde, Pam Ruhlman, Gary Russell, Robyn Seals, Cheryl Siegman, Gaylene Skorohod, Joe Streur, Ross Thompson, Rosemary Travis, Sarah Van Allen, Martin Walsh, Jason Weber, Kryste Wiedenfeld, John Wood, Al Woods și Warren Wright.

În sfârșit, am dori să încheiem prin a ne exprima recunoștința față de mii și mii de asociați și prieteni ai Organizației Gallup, care și-au dedicat întreaga viață studiului, activității didactice, cu o nestrămutată credință în bine. În numele lui Don și al meu personal, vă oferim cea mai sinceră recunoștință pentru că v-ați unit eforturile cu noi în această misiune a vieții pe care ne-am asumat-o.

Gallup Press a fost înființată cu scopul de a educa și de a informa persoanele care sunt conducătorii politici, managerii, profesorii și liderii economici ai celor șase miliarde de cetățeni ai planetei. Fiecare carte editată de Gallup Press îndeplinește criteriile privind integritatea, încrederea și independența stipulate de Organizația Gallup și se fundamentează pe activitatea științifică și de cercetare desfășurată de Organizația Gallup.