

Orice antreprenor ar trebui să citească
această carte!

GINO WICKMAN

231

Dan Sullivan, Benjamin Hardy

×10 e mai ușor
decât **×2**

Cum reușesc antreprenorii de succes
să obțină mai mult lucrând mai puțin



Cuprins

<i>Introducere</i> – ×10 este opusul a ceea ce ți s-a spus	11
--	----

Partea I

PRINCIPIILE ×10

CAPITOLUL 1 – Simplitatea uluitoare a dezvoltării ×10	41
CAPITOLUL 2 – Crește de ×10 calitatea tuturor lucrurilor pe care le faci	81
CAPITOLUL 3 – ×10 aduce belșugul și elimină sărăcia	121

Partea a II-a

CUM SĂ APLICI ×10

CAPITOLUL 4 – Descoperă-ți trecutul de ×10 pentru a-ți elucida viitorul de ×10	165
CAPITOLUL 5 – Ia-ți peste 150 de „zile libere” pe an	207
CAPITOLUL 6 – Creează o companie care se administrează singură	235
<i>Concluzie</i> – Progresul de ×10 este mai ușor decât cel de ×2	281
<i>Resurse suplimentare de la Strategic Coach</i>	293
<i>Note</i>	295
<i>Mulțumiri din partea lui Dan</i>	315
<i>Mulțumiri din partea lui Ben</i>	317
<i>Indice</i>	323

Când încerci să obții o îmbunătățire de zece procente, te afli într-un concurs de inteligență – îți implici toți oamenii într-un concurs de inteligență împotriva tuturor celorlalți din lume. Nu vor câștiga. Nu contează câți bani le oferi... Dacă Țințești să realizezi ceva de zece ori mai important în locul a ceva cu zece procente mai important, aproape niciodată nu este de o sută de ori mai dificil, iar răsplata este de o sută de ori mai mare, așa că știi deja că ai un randament mai bun al investiției făcute.

Dar, uneori, este literalmente mai ușor, iar motivul este că acea schimbare de perspectivă este de fapt ieftină în raport cu faptul că ești mai deștept decât toți cei din jurul tău.

DR. ASTRO TELLER,

CĂPITAN AL PROIECTELOR VIZIONARE ȘI DIRECTOR AL X¹

Introducere

×10 este opusul
a ceea ce ți s-a spus

Ceea ce omida numește sfârșitul lumii, maestrul numește fluture.

RICHARD BACH

La vârsta de 17 ani, Michelangelo era obsedat de obținerea și disecarea în secret a cadavrelor umane.

„Pângărirea unui cadavru“ era o infracțiune pedepsită cu moartea în Florența anului 1493.

– Și dacă cineva ar fi dispus să riște? Cum s-ar putea proceda? Stând cu ochii pe terenurile săracilor în căutarea înmormântărilor? I-a întrebat el pe un prieten în vârstă, Marsilio Ficino, al cărui tată fusese un medic cunoscut.

Lui Ficino nu-i venea să creadă ce aude.

– Tânărul meu prieten drag, sper că nu îți dă prin cap să profanezi morminte.¹

Dar Michelangelo era disperat.

Într-adevăr, dacă nu avea să găsească altă soluție, îi trecuse prin minte că ar putea să jefuiască morminte pentru a face rost de cadavre.

Învățarea anatomiei era esențială pentru obiectivul său. Tocmai începuse să lucreze la prima sa sculptură tridimensională în mărime naturală: un Hercule de aproape trei metri înălțime.

În urma morții recente a sponsorului și mentorului său, Michelangelo intenționa să realizeze acest proiect pentru a-l comemora pe Lorenzo di Piero de' Medici.

Înainte de a încerca să-l sculpteze pe Hercule, făcuse mai multe sculpturi de dimensiuni mai mici, dar niciuna tridimensională și niciuna pentru care să fi fost plătit direct. Acesta era primul său proiect de anvergură realizat într-un spirit profesionist. Nu mai gândea și nu mai acționa ca un novice sau ca un amator.

Îl convinsese pe șeful de șantier al Domului din Florența să-i vândă un bloc vechi de marmură care stătea nefolosit în curtea catedralei. Pentru a cumpăra marmura, își folosisese cea mai mare parte a economiilor adunate în cei doi ani de muncă la Palatul Medici – cinci florini de aur.

După moartea lui Lorenzo, Michelangelo fusese nevoit să se mute înapoi acasă, cu tatăl său, care era foarte sărac și sceptic cu privire la ideea ca fiul său să devină artist și care spera ca acesta să se îndrepte mai degrabă spre afaceri.

Pentru a obține binecuvântarea tatălui său, Michelangelo l-a mințit în legătură cu proiectul, spunând că îi fusese comandată o sculptură și că respectivul client cumpărase deja marmura. De asemenea, i-a mai spus că va fi plătit cu o sumă mică în fiecare lună pe durata realizării proiectului. Aceasta era o minciună și riscase recurgând la ea, căci, dacă proiectul nu avea să dea roade, Michelangelo probabil avea să fie nevoit să cedeze insistențelor tatălui său de a renunța la visul lui.

După ce și-a amenajat un spațiu în atelierul din interiorul Domului, Michelangelo a început să modeleze un Hercule din ceară de albine. A ajuns repede la concluzia că nu dispune de

îndemânarea necesară pentru a crea ceva care să reflecte cu adevărat silueta umană.

„Cum pot să conturez o figură, chiar cel mai brut contur, dacă nu știu ce fac? Cum pot obține altceva decât sculptarea suprafeței pielii, curbele exterioare, conturul oaselor, cu câțiva mușchi evidențiați? Astea sunt efecte. Dar ce știu eu despre cauze, despre structura vitală a omului care este în străfundurile lui și pe care nu o pot vedea cu ochii? Cum pot ști eu ce forță din interior creează formele pe care le văd eu din exterior?”²

Michelangelo a decis că singurul mod în care va putea să deseneze și să sculpteze trupul uman conferindu-i o vibrație vie va fi să studieze direct detaliile și funcțiile corpului – atât pe cele exterioare, cât și pe cele interioare.

Dar unde putea găsi cadavre disponibile?

Decedații din familiile bogate erau îngropați în morminte de familie – nu putea obține trupurile lor.

Decedații din clasa de mijloc erau înconjurați de ritualuri religioase – nici asta nu ar fi funcționat.

Care dintre morții din Florența erau nedoriți și nesupravegheați? Doar cei foarte săraci, orfanii și cerșetorii. Aceștia erau duși în spitale atunci când erau bolnavi – mai exact, în spitalele de pe lângă biserici, acolo unde existau paturi libere.

Michelangelo trebuia acum să își asume un alt mare risc dacă voia să își ducă la bun sfârșit ambițiosul proiect. Într-adevăr, dacă ar fi fost prins lucrând pe cadavre, în cel mai bun caz ar fi ajuns la închisoare, iar în cel mai rău caz, ar fi putut fi condamnat la moarte.

Spitalul de caritate din Florența, Santo Spirito, avea cel mai mare adăpost gratuit pentru săraci. Michelangelo s-a furișat

noaptea pe lângă clădirea principală a spitalului Santo Spirito pentru a descoperi camera mortuară. El a găsit morga în care erau înfășurate într-un giulgiu și ținute cadavrele până la înmormântare. Noaptea târziu, se strecura înăuntru și pleca înainte de răsăritul soarelui. Când lumânarea sa începea să pâlpâie, Michelangelo știa că, în curând, călugării care coceau pâinea de zi cu zi vor ajunge prin preajmă.

În următoarele câteva luni, a studiat singur anatomia umană, disecând zeci de cadavre. Era obsedat de detalii – de modul în care se încordau mușchii, în care ieșeau în evidență venele și în care se întindeau tendoanele. A căutat și a secționat fiecare organ. După o vreme, s-a obișnuit cu mirosul cadavrelor. Era intrigat de faptul că oamenii puteau fi atât de diferiți, dar creierul lor arăta și părea atât de asemănător.

Întors acasă, desena ceea ce descoperise. Anatomia, mai mult decât orice altceva, a devenit disciplina și măiestria lui Michelangelo.³ Ca să-l citez pe unul dintre viitorii săi discipoli:

„Prin disecție, Michelangelo a studiat toate animalele cunoscute și a făcut atât de multe disecții umane, încât acestea le-au depășit ca număr pe cele ale profesioniștilor în domeniu. Aceasta reprezintă o influență considerabilă, care se manifestă prin măiestria sa în anatomie, care nu este egalată de ceilalți pictori... El a lucrat la atât de multe anatomii umane, încât până și cei care și-au petrecut viața în acest domeniu și au făcut din asta o profesie cu greu știu la fel de multe ca el.”⁴

Michelangelo a dobândit îndemânarea și încrederea necesară pentru a finaliza sculptura lui Hercule. Conceptualizând și proiectând modelul, el a schițat versiune după versiune, pentru a surprinde postura și emoțiile lui Hercule.

În loc să creeze o siluetă impunătoare, așa cum era tipic pentru orice erou, cu picioarele depărtate și cu o mână pe șold, Michelangelo a creat o figură închisă și compactă, mai apropiată de conceptul grecesc. Cunoștințele sale de anatomie l-au inspirat să înfățișeze puterea lui Hercule ca pe o unificare între tors și membre. Cu trupul doar parțial acoperit de o bucată de piele, Hercule, puternic și cu torsul dezgolit, se sprijinea pe uriașa lui bâță de lemn.

Michelangelo a construit un model rudimentar din argilă, mutându-i permanent centrul de greutate și schimbându-i poziția pentru a găsi cea mai bună postură. Cunoscând interacțiunea dintre masă și forță, el a reprezentat mușchii spatelui încordați ca reacție la brațul întins pe bâță. Tendoanele sunt tensionate și se contractă în timp ce personajul se sprijină de ghioagă. Ligamentele sunt întinse. Șoldurile și umerii sunt rotite.

Artistul a putut reda toate acestea cu convingere și încredere întrucât cunoștea anatomia umană.

A folosit un băț drept pentru a măsura cât de adânc trebuie să cioplească pentru a ajunge la adâncimea gâtului, a axilei, a torsului, a genunchiul îndoit. A cioplit atent cu dalta, mușcând din suprafața marmurei cum mușcă un plug din câmp. După ce a trecut de stratul exterior erodat al blocului de marmură Seravezza, dalta sa a dat de un strat interior asemănător nisipului moale, iar așchiile albe ca laptele s-au desprins cu ușurință sub degetele sale. Pe măsură ce sculpta tot mai adânc, marmura devenea rapid tare ca fierul, necesitând toată forța lui pentru a contura formele dorite.

Aproape că a distrus blocul de marmură. Cioplise prea adânc pentru a modela gâtul, iar acum loviturile puternice de daltă asupra mușchilor proeminenți ai umerilor îi transmiteau vibrații îngrozitoare la nivelul capului. Dacă marmura se fisura în punctul cel mai îngust, Hercule își pierdea capul.

Din fericire, capul a rezistat și nu a crăpat.

Pentru a conferi fiecărui milimetru al statuii lui Hercule nivelul de detaliu pe care îl dorea, Michelangelo a făurit mai multe unelte cu muchii ascuțite. Fiecare lovitură a ciocanului său avea o forță distribuită în mod egal, ca și cum ar fi cioplit cristalele cu degetele și nu cu dălțile. La fiecare câteva momente, făcea un pas înapoi, dădea ocol blocului de marmură și îndepărta stratul subțire de praf cu o pensulă. Examina lucrarea de la distanță și apoi mizea din ochi pentru a o privi de aproape.

A mai făcut și alte greșeli – cum ar fi mai multe lovituri de daltă care au știrbit secțiunea frontală a statuii lui Hercule. Dar își păstrase destulă marmură de rezervă în partea din spate pentru a împinge întreaga siluetă mai adânc în blocul de piatră decât intenționase inițial.

A început să progreseze tot mai repede. Zi după zi, anatomia marmurei a început să corespundă anatomiei modelului său de lut: pieptul puternic, antebrațele dezgolite și coapsele puternice ca niște trunchiuri de copac.

A sculptat cu grijă, dar cu nerăbdare, folosind sfredelul de mână pentru a da formă nărilor și urechilor. A folosit dalta cu vârful cel mai ascuțit pentru a rotunji pomeții și din nou sfredelul pentru a conferi ochilor o privire clară și pătrunzătoare.

Pe măsură ce proiectul se apropia de final, lucra tot mai multe ore, uitând să mănânce și prăbușindu-se epuizat în pat când sosea seara.

După ce a terminat, vestea despre *Hercule* a început să se răspândească.

Familia Strozzi i-a oferit lui Michelangelo 100 de florini de aur pentru statuia lui Hercule, pe care dorea să o amplaseze în curtea palatului său. Era o sumă mare de bani pentru un florentin de rând.

În primăvara anului 1494, când statuia a fost terminată, Michelangelo avea 19 ani.

Pentru a-l sculpta pe *Hercule* așa cum aspirase să o facă, Michelangelo ajunsese să cunoască anatomia umană la un nivel pe care niciun alt sculptor nu l-a atins și nu-l va atinge vreodată. Țintind spre ceea ce părea imposibil, el a făcut multe greșeli, a devenit sobru și concentrat, și-a asumat riscuri și, în cele din urmă, a finalizat un proiect concret care a fost mai mult decât demn de remarcat.

Michelangelo nu s-a născut un mare artist. El a devenit unul și apoi, în cele din urmă, a atins un nivel legendar de măiestrie prin urmărirea continuă a ceea ce eu numesc *procesul de ×10*.

Și-a propus să facă ceva care să depășească cu mult tot ceea ce făcuse până atunci și, de asemenea, ceva inovator și neconform cu standardele sau normele prestabilite ale domeniului său. Pentru a finaliza proiectul la nivelul pe care și-l dorea, a fost nevoie de o transformare totală nu numai a abilităților și creativității sale, ci și a angajamentului, convingerilor și identității sale.

A trebuit să riște enorm chiar și pentru a încerca să-și realizeze proiectul ×10. A fost nevoit să învețe și să dobândească cunoștințe și perspective unice, cum ar fi complexitatea anatomiei umane și modul de realizare a unei statui umane în mărime naturală și credibilă.

Finalizarea și vânzarea lui *Hercule* l-au transformat într-o persoană *calitativ diferită* de cea care începuse proiectul la vârsta de 17 ani.

După ce l-a vândut pe *Hercule*, Michelangelo era diferit din punct de vedere *mental și emoțional*, cu abilități radical extinse și cu o încredere mai mare în sine decât înainte. Dar și din punct de vedere profesional era foarte diferit față de cum fusese anterior. Avea acum reputația de a fi reușit ceva important, ceea ce i-a

făcut pe oameni să devină mai interesați de el ca persoană, dar și să dorească să-i comande lucrări.

Cum a reușit Michelangelo să obțină o asemenea performanță imposibilă?

În psihologie, există un concept care devine mai important, numit *flexibilitate psihologică*, definit drept capacitatea de a depăși obstacolele cu succes și într-un mod care să fie în concordanță cu standardele personale.⁵ În esență, flexibilitatea psihologică înseamnă să te îndrepti spre obiectivele stabilite chiar și atunci când este dificil din punct de vedere emoțional. Îți recunoști și îți accepți emoțiile, dar nu te lași controlat de ele.

Să devii mai flexibil din punct de vedere psihologic îți permite să te dezvolți și să evoluezi din punct de vedere emoțional și să trăiești o viață mai implicată și mai consecventă, chiar și atunci când este greu.^{6,7,8}

Cum funcționează acest lucru?

Un aspect esențial al flexibilității psihologice este de *a te vedea pe tine însuți ca pe un context*, nu ca pe un conținut.^{9,10,11} Acest lucru îți permite să nu te identifici excesiv cu gândurile și emoțiile tale, deoarece tu nu ești gândurile și emoțiile tale. În schimb, ești contextul gândurilor și emoțiilor tale și, pe măsură ce schimbi contextul, se schimbă și conținutul.

Atunci când te vezi pe tine însuți mai degrabă ca pe un context decât ca pe un conținut, ești mult mai flexibil și te adaptezi mai ușor. La fel cum poți schimba mobilierul sau poți reamestura o casă, la fel te poți dezvolta și transforma pe tine însuți. Dezvoltându-te ca un context – ceea ce implică o importantă dezvoltare emoțională – ești capabil să faci față complexității obstacolelor și oportunităților mai mari fără să te simți copleșit. Poți fi modest, dar hotărât, în timp ce inventezi noi căi spre obiective din ce în ce mai interesante și mai convingătoare.

Michelangelo era incredibil de flexibil. Își imagina permanent lucruri mai mărețe și mai profunde, evolua emoțional, dar își perfecționa și abilitățile și aptitudinile necesare pentru a-și realiza visurile aparent imposibile. Procedând astfel, și-a sporit libertatea și capacitatea de acțiune – *calitatea* persoanei sale și a modului în care a trăit s-a îmbunătățit în mod fundamental cu fiecare salt de $\times 10$ pe care l-a făcut, lucru care s-a întâmplat permanent pe parcursul întregii sale vieți.

Michelangelo nu s-a oprit la *Hercule*.

Cu încrederea și abilitățile nou dobândite, el a trecut la următorul salt de $\times 10$, care a început cu sculptarea unei mici statui a lui Cupidon, pe care a vândut-o repede contra sumei de 200 de florini cardinalului Raffaele Riario din Roma. Riario a fost atât de impresionat de această lucrare, încât l-a invitat pe Michelangelo să se mute în palatul său și să lucreze pentru el cu normă întreagă.¹²

Părăsind Florența, unde crescuse și își petrecuse întreaga viață, Michelangelo a sosit la Roma în 25 iunie 1496, la vârsta de 21 de ani. A găsit în scurt timp o bucată mare de marmură și și-a început cel mai ambițios proiect de până atunci. În primăvara anului 1497 – opt sau nouă luni mai târziu – artistul a finalizat o statuie în mărime naturală a zeului roman al vinului, *Bacchus*, care ține lângă el o tulpină de viță-de-vie cu struguri din care mănâncă un mic copil-satir.

Bancherul Jacopo Galli, care locuia vizavi de cardinalul Riario, se împrietenise cu Michelangelo și a cumpărat statuia lui *Bacchus* pentru propria curte. În noiembrie 1497, Galli l-a ajutat pe Michelangelo să obțină comanda pentru sculptarea unei statui *Pietà* pentru Catedrala Sfântul Petru.

Sculptura o înfățișează pe Fecioara Maria ținând în poală trupul lui Iisus, cu chipul străbătut de tristețe. A durat doi ani

pentru ca *Pietà* să fie finalizată. Michelangelo a vrut ca această lucrare să fie perfectă și și-a dus abilitățile creative și sculpturale la cote nemaivăzute.

Spre deosebire de multe alte opere *Pietà* din acea vreme, el dorea ca Maria să fie figura centrală, nu Iisus. În loc să o înfățișeze ca pe mama de vârstă mijlocie a unui bărbat de 30 de ani, a reprezentat-o așa cum ar fi arătat ca mamă tânără și radioasă, o virgină. Ea își ține în poală și își plânge fiul Mântuitor, acum mort. Trupul frumos al lui Hristos, în mare parte dezgolit, arată măiestria dobândită cu multă trudă de Michelangelo în ceea ce privește anatomia umană.

Finalizarea *Pietà* a fost punctul culminant al unui alt salt de ×10 pentru Michelangelo.

Sculptorul era în vârstă de 24 de ani atunci când s-a întors să locuiască în Florența: nu mai era același om care își părăsise orașul natal cu trei ani în urmă.

Fusese plecat, cunoscuse oameni influenți și finalizase două proiecte de nivel superior – *Bacchus* și *Pietà*. Până în prezent, *Pietà* este considerată una dintre cele mai mari capodopere artistice *din toate timpurile*.

După finalizarea lucrării *Pietà*, abilitățile, creativitatea și încrederea lui Michelangelo depășeau cu mult nivelul la care se aflate după *Hercule*. Ar fi aproape insultător să comparăm cele două statui – ele se află în stratosfere diferite de calitate, profunzime și impact. Este ca și cum ai compara mâncarea de tip fast-food cu cea de calitate sau, în acest caz, ca și cum ai compara mâncarea de calitate cu cea mai bună masă pregătită vreodată.

La începutul anului 1501, Michelangelo a început lucrul la ceea ce avea să fie următorul său salt de ×10.

Sculptase deja patru dintre cele 15 statui comandate pentru Catedrala din Sienna, când a aflat că supervizorii Biroului de

Lucrări al Catedralei din Florența (cunoscuți ca *operai*) căutau un sculptor pentru a finaliza statuia uriașă a lui *David*.

Blocul de marmură de 5 metri înălțime stătea în curtea Domului din Florența, neterminat și ars de soarele mediteranean de mai bine de 40 de ani. Fusesse abandonat și deteriorat de doi sculptori diferiți cu zeci de ani înainte.

Michelangelo își dorea acest proiect mai mult decât orice altceva.

Îl vedea ca pe o oportunitate uriașă – o *oportunitate de ×10 mai mare*.

Credea că poate face ceva special cu *David*. Michelangelo ajunsese la vârsta de 26 de ani când i-a convins pe *operai* că el este sculptorul care va finaliza statuia lui *David*.¹³

Spre deosebire de autorii multor altor sculpturi ale lui David din epoca sa – inclusiv Donatello –, Michelangelo a ales să nu-l înfățișeze stând în picioare, victorios, cu capul tăiat al lui Goliat la picioare. El a ales să nu-l înfățișeze pe David ca pe un personaj mărunț și efeminat, așa cum era adesea portretizat. Michelangelo a reflectat și a studiat interacțiunea lui David cu regele Saul din Cartea lui Samuel, în care tânărul David îl convinge pe Saul că poate să se lupte cu uriașul Goliat. Citind despre David, care *se luptase cu lei și urși și îi ucisese*, Michelangelo și l-a imaginat ca pe bărbatul perfect.

În loc să îl înfățișeze *după* marea sa victorie asupra uriașului, Michelangelo avea să îl înfățișeze pe David chiar *înainte* de curajoasa confruntare. Cu mâna stângă la umăr, ținând praștia, și cu mâna dreaptă lăsată pe lângă corp, ținând o piatră, chipul lui David avea să exprime îngrijorare, dar și hotărâre.

Timp de aproape trei ani, Michelangelo a fost absorbit de statuia lui *David*, iar *David* l-a transformat pe Michelangelo *complet*.

Când a fost gata, la începutul anului 1504, *David* a fost considerat imediat o capodoperă. Michelangelo avea doar 29 de ani.

A fost plătit cu 400 de florini pentru statuia lui *David*, cel mai mare onorariu pe care îl primise vreodată până în acel moment. Un consiliu format din cei mai influenți artiști și politicieni ai vremii s-a reunit pentru a decide unde va fi amplasat *David*. Acesta a fost instalat în fața clădirii Palazzo Vecchio – primăria orașului Florența. *David* a devenit simbolul independenței și al libertății florentine. Literalmente un punct de cotitură pentru întregul oraș, *David* a reînviat curajul și mândria Florenței, iar locuitorii și orașul au început să prospere foarte mult.

După finalizarea lui *David*, faima lui Michelangelo a ajuns să rivalizeze cu cea a lui Leonardo da Vinci. După ce și-a îmbunătățit abilitățile de încă ×10, a început să primească comenzi din partea unor lideri de națiuni și guverne.

În 1505, în timp ce lucra la pictura *Bătălia de la Cascina* – care urma să fie pusă în camera de consiliu din Palazzo Vecchio alături de *Bătălia de la Anghiari* a lui Leonardo da Vinci –, a fost forțat să abandoneze proiectul. Noul papă ales, Iulius al II-lea, l-a însărcinat pe Michelangelo să construiască mormântul papei.

Nu-i poți spune „nu“ Papei.

Michelangelo s-a mutat la Roma și s-a apucat de treabă.

Trei ani mai târziu, în 1508, Papa i-a cerut să picteze Capela Sixtină, pe care a terminat-o în 1512, la vârsta de 37 de ani.

De-a lungul vieții sale, Michelangelo a continuat să accepte proiecte care depășeau cu mult – *incredibil de mult* – nivelul său de calificare. Cei mai mulți oameni se tem să se implice pe deplin în procesul de ×10, deoarece necesită inevitabil renunțarea la identitatea, circumstanțele și zona de confort actuale.

A face saltul de ×10 înseamnă să trăiești gândindu-te la cel mai intrinsec și incitant viitor pe care ți-l poți imagina. Acel viitor ×10 devine filtrul tău pentru tot ceea ce faci, iar cea mai mare parte a vieții tale actuale nu poate trece prin acel filtru ×10.

Ceea ce te-a adus aici nu te va duce acolo.

Ca să-l citez pe actorul Leonardo DiCaprio: „Fiecare nivel următor al vieții tale va necesita să fii o persoană diferită.“

×10 este mai simplu, mai ușor și mai bine decât ți s-a spus

Dar cum rămânea cu calitatea lucrării? Avea în măduva oase-lor nevoia de a crea cel mai bun lucru pe care îl putea face, de a crea cu mult deasupra posibilităților pentru că nu putea fi mulțumit cu nimic care nu era nou, proaspăt, diferit, care aducea ceva în plus pentru toată arta. Nu făcuse niciodată un compromis în privința calității. Integritatea lui ca artist și ca om era stânca pe care își construise viața. Dacă spărgea acea piatră cu indiferență, dând mai puțin decât tot ce avea mai bun, dacă se mulțumea cu o treabă de mântuială, atunci ce-i mai rămânea?

IRVING STONE, AGONIE ȘI EXTAZ¹⁴

Cei mai mari artiști și antreprenori din istorie înțeleg diferența dintre gândirea ×10 și cea ×2.

S-ar putea să te întrebi: Ce se întâmplă cu oamenii care nu fac niciodată un salt de ×10?

Cei mai mulți încearcă să obțină doar un pic mai mult – o promovare, ceva mai mulți bani, un nou record personal. Să tinzi către un progres gradual este o *mentalitate* ×2, ceea ce, la un nivel fundamental, înseamnă să *continui* sau să *menții* ceea ce faci deja. Lași *trecutul* să îți dicteze ce faci și cum faci. ×2 este liniar, ceea ce înseamnă că te străduiești să dublezi producția prin dublarea efortului. Faci mai mult din același lucru, doar că mai repede și mai intens.

×2 este epuizant și distructiv pentru suflet.

Este extrem de dificil să apeși accelerația până la podea și să te chinui să avansezi câțiva centimetri.

În schimb, ×10 este un efort atât de mare și aparent imposibil, încât te forțează imediat să renunți la mentalitatea și la abordarea ta actuală. Nu poți lucra de ×10 mai mult sau mai mult timp. Forța brută și metodele liniare nu te vor duce la ×10.

×10 a devenit un concept la modă în cercurile antreprenoriale, financiare și de autoajutorare. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor înțeleg radical greșit ce înseamnă ×10 și ce poate face. De fapt, majoritatea oamenilor înțeleg ×10 *literalmente* și *exact pe dos*.

Pentru că majoritatea oamenilor îl înțeleg pe dos, ei se luptă să manifeste ×10 în viața lor. Rămân blocați într-o mentalitate ×2. Dar și mai mult, încercarea lor de a obține ×10 îi face să caute lucrurile greșite, într-o cursă nesfârșită *pentru a obține mai mult*.

×10 nu se referă la mai mult, ci la mai puțin.

Michelangelo a înțeles bine acest lucru. Când Papa l-a întrebat despre secretul geniului său, în special în ceea ce privește statuia lui *David*, Michelangelo a explicat: „Este simplu. Doar îndepărtez tot ceea ce nu reprezintă *David*.”

Să realizezi ×10 înseamnă să îți simplifici concentrarea până la ceea ce este esențial, iar apoi să dai la o parte orice altceva.

Steve Jobs era maestrul *simplificării extreme*, care este esența inovației.

Atunci când a proiectat iPod-ul, a eliminat toate aspectele legate de deținerea de muzică pe care oamenii nu le doreau și a oferit o tehnologie care a făcut ca experiența muzicală să fie *de ×10 mai bună și mai ușoară*. În loc să mergi la magazin și să cheltuiești 12–15 dolari pentru un album întreg, când de fapt îți dorești o singură melodie, acum poți să cumperi simplu și ușor doar melodiile pe care le vrei și să le ai pe toate în buzunar, într-un singur loc. Nu

mai trebuie să păstrezi sute de CD-uri care conțin în proporție de 80% sau mai mult melodii care nici măcar nu-ți plac.

Așa cum $\times 10$ nu înseamnă mai mult, ci mai puțin, $\times 10$ nu înseamnă nici cantitate. *Este vorba despre calitate.*

Nu cantitatea de muncă pe care a depus-o îl face pe Michelangelo legendar, ci *calitatea* aproape inimaginabilă a ceea ce a realizat. De fiecare dată când Michelangelo a făcut saltul de $\times 10$, a atins un nivel aproape divin de măiestrie și expresie.

Sigur, a realizat multe. De fapt, a realizat o cantitate ridicolă de lucruri. Dar la fel fac mulți oameni. Mulți sunt ocupați, dar neproductivi. Fac multe, dar în cele din urmă realizează puține lucruri.

$\times 10$ reprezintă o diferență calitativă între înainte și după, o inovație și o îmbunătățire majoră.

$\times 10$ este echivalentul trecerii de la a merge de-a bușilea la a merge în picioare, de la a nu cunoaște alfabetul la a citi, de la a locui în subsolul părinților tăi la a locui singur, de la a fi stângaci și timid la a fi un lider îndrăzneț și inteligent din punct de vedere emoțional.

$\times 10$ este echivalentul trecerii de la cal și căruță la automobil. Poate că aparțin aceluiași gen – cum ar fi transportul –, dar nu compari mere cu mere. A avut loc o schimbare neliniară. Este fundamental o *schimbare calitativă*, mai mult decât una cantitativă. Transformarea are loc prin operarea dintr-un viitor aparent imposibil și imaginar și te duce într-o direcție și spre o abordare neliniară și radical diferită de ceea ce ai făcut (și de ceea ce au făcut toți ceilalți) până în acest moment.

$\times 2$ presupune o concentrare asupra cantității. Adaugi un zero și faci mai mult din ceea ce faci. Este ceva liniar și lipsit de creativitate. Este forță brută, nu inteligență superioară și putere de influență.

Cea mai fundamentală schimbare calitativă este internă: *schimbarea viziunii și a identității tale*. Schimbându-le pe acestea, se schimbă simultan și tot ceea ce faci. Iei evoluția ta internă și emoțională și o exteriorizezi sub forma unor standarde și a unor rezultate rafinate.

×10 devine filtrul prin care privești și decizi tot ceea ce faci. Totul devine *fie* ×10, *fie* ×2.

Tot ceea ce nu este ×10 nu trece de filtru și dispare din atenția ta. Conform teoriei constrângerilor, cel mai mare obstacol uman este atenția. Atenția este resursa noastră cea mai limitată, chiar mai limitată și mai valoroasă decât timpul nostru. Într-adevăr, calitatea și profunzimea atenției noastre stabilesc calitatea timpului nostru. Atenția celor mai mulți este dispersată, distrasă și aparent niciodată complet prezentă *aici și acum*.

Să faci saltul de ×10 înseamnă că atenția ta se concentrează direct asupra unui număr *mult mai mic* de lucruri, dar este mult mai puternică și cu un impact mult mai mare, deoarece este concentrată și nu dispersată.

În cele din urmă, ×10 nu se referă la niciun rezultat specific. Este vorba despre proces.

×10 este o competență.

Este un sistem de operare pe care îl implementezi pentru:

- A-ți extinde în mod spectaculos viziunea și standardele;
- A-ți simplifica strategia și concentrarea;
- A identifica și elimina elementele neesențiale;
- A-ți dezvolta măiestria în domenii unice;
- A-i conduce și responsabiliza pe cei care îți împărtășesc cu entuziasm viziunea.

×10 este *vehiculul* pe care îl folosești pentru a te transforma pe tine și viața ta.

De fiecare dată când te angajezi să faci saltul de $\times 10$, acest angajament te poartă într-o călătorie. Acea călătorie este precum înlăturarea mai multor straturi ale cepei, descoperind esența a ceea ce ești. Fiecare strat pe care îl îndepărtezi este renunțarea la sinele tău anterior, care te transformă din ce în ce mai mult în sinele tău autentic.

Angajamentul de a realiza saltul de $\times 10$ și transformarea ta *te eliberează*.

Există două niveluri de libertate – libertatea la nivel superficial și libertatea la nivel superior. Libertatea la nivel superficial este externă și mai ușor de măsurat. Aceasta este „eliberarea de” – în care ești eliberat de ignoranță, sărăcie și sclavie. Dar există un tip de libertate mai profundă, care este *internă și calitativă*. Aceasta este „libertatea de a” – în care îți asumi controlul deplin asupra vieții tale.¹⁵

Libertatea de nivel superior necesită angajament și curaj. Îți alegi standardul și trăiești pe baza lui, indiferent de riscurile sau costurile asociate. Nimeni nu îți poate oferi această libertate de nivel superior. Fiind o chestiune de alegere conștientă, *libertatea de a...* este pur internă. Ai putea avea toate libertățile externe imaginabile fără a fi totuși liber.

$\times 10$ este mijlocul, iar *libertatea este scopul*.

De fiecare dată când faci saltul de $\times 10$, alegi în mod conștient să îți trăiești viața la un anumit nivel sau standard, indiferent cât de anormal sau cât de imposibil ar părea. *Tu* ai ales standardul. Îți iei un angajament față de el. Trăiești așa cum *alegi* să o faci, transformându-te pe tine însuși și lumea ta prin angajamentul tău.

Cel mai bun mentor antreprenorial din lume și cofondatorul organizației Strategic Coach, Dan Sullivan, a descoperit patru libertăți fundamentale pe care le caută adeptii $\times 10$:

- Libertatea timpului;
- Libertatea banilor;
- Libertatea relațiilor;
- Libertatea scopului.¹⁶

Libertatea este în mod fundamental calitativă și internă. Trebuie să o alegi și să o accepți. Nimeni nu ți-o poate da sau lua.

De-a lungul vieții sale, Michelangelo și-a extins cele patru libertăți. Libertatea a fost jocul infinit pe care l-a trăit, iar el a jucat jocuri limitate pentru a-și extinde și mai mult libertatea internă. De fiecare dată când a realizat saltul de ×10, angajându-se și finalizând un proiect aparent imposibil, libertățile sale s-au extins.

Își petrecea timpul cu lucruri mai bune și era mai mândru de el însuși și mai apreciat de ceilalți. Astfel, *libertatea timpului* său a crescut continuu.

Primea comenzi mai importante, iar cei care îl angajau îi ofereau cazare, îi plăteau materialele, îi plăteau servitori și îi plăteau ajutoarele care îl sprijineau să-și ducă la bun sfârșit proiectele. *Libertatea banilor* a crescut și a încetat să mai fie un obstacol în calea modului în care trăia și a ceea ce făcea.

A devenit atât de cunoscut, încât Papa l-a angajat pentru proiecte care i-au schimbat lui Michelangelo viața, precum și direcția istoriei și a culturii. *Libertatea relațiilor* sale s-a extins continuu cu fiecare salt de ×10 – până în punctul în care a avut din ce în ce mai mult acces la aproape oricine își dorea și în care persoane foarte influente îl căutau regulat. Libertatea relațiilor facilitează *libertatea scopului*, deoarece relațiile deschid și închid uși. Prin intermediul unei relații, poți face salturi neliniare și de ×10 mai mari în materie de opțiuni și oportunități, cum ar fi persoana care obține un rol de conducere pentru că îl cunoaște pe cel care deține compania. Cei care disprețuiesc această realitate

nu înțeleg cele patru libertăți și sunt limitați de acest fapt. În loc să dezbați realitatea, mai bine învață regulile, astfel încât să o poți modela conform dorințelor tale.

Libertatea de acțiune a lui Michelangelo a ajuns la un nivel aproape incredibil și el a realizat proiecte care au schimbat literalmente direcția culturilor, țărilor și economiilor. Cu fiecare salt de $\times 10$ pe care l-a făcut, scopul ales și clar al vieții sale a devenit considerabil mai important și mai relevant. Modul în care și-a definit viața s-a extins exponențial.

Extinderea libertății proprii este scopul final al călătoriei antreprenorului și, într-adevăr, nu există limite ale libertății pe care o poți avea sau crea.

Extinderea libertății tale este ceea ce dr. James Carse ar numi „jocul infinit“, care se referă la transformarea continuă a persoanei tale și a jocului pe care îl joci și la faptul că niciodată nu vei fi prins sau blocat în cadrul unui joc limitat sau al unui set de reguli.¹⁷

A fi o persoană „ $\times 2$ “ înseamnă să fii blocat într-un joc finit – o situație, o perspectivă, un obiectiv, o identitate etc. Nu îți extinzi libertatea de a fi, de a face și de a avea. Ești captiv, cuprins de frică și paralizie. Menții statu-quoul a ceea ce ești acum și a ceea ce faci acum.

$\times 10$ înseamnă să joci jocul infinit al extinderii libertăților tale. Totuși, libertatea nu este ieftină. Necesită o sinceritate brutală față de tine însuși și față de ceilalți, ceea ce este terifiant, dar eliberator. Nu există jumătăți de măsură sau jumătăți de angajamente în procesul $\times 10$. Pentru a atinge libertatea scopului, trebuie să renunți la tot ceea ce nu este $\times 10$ în viața ta. Acest lucru este dificil, deoarece cea mai mare parte a timpului tău este probabil ocupată cu munca de tip $\times 2$.

Să funcționezi la $\times 10$ înseamnă să te debarasezi de tot ceea ce nu este acel „David“ al sinelui tău fundamental și al scopului tău cel mai înalt.

**Acest volum nu este doar
un îndemn la acțiune, ci și
o adevărată foaie de parcurs.
Ideile lui Dan Sullivan sunt
esențiale ca să ai succes.**

CHRIS VOSS

Dacă îți dorești să ai o afacere mai productivă și mai eficientă sau să te bucuri de o viață plină de sens și motivație, atunci află cum să te folosești de puterea $\times 10$. Deși sună paradoxal, autorii ne învață că timpul, banii, relațiile și scopul – cele mai de preț bunuri ale tale – pot să ducă la o mai mare satisfacție de viață și la o creștere a profiturilor dacă te vei concentra asupra lor, iar nu asupra mentalității $\times 2$, care este deopotrivă epuizantă și distructivă.

Viața ta este pe cale să se schimbe radical în bine, iar asta mulțumită noului model de gândire propus și testat de Dan Sullivan și Benjamin Hardy!



cărți cheie

curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-1810-4



9 786064 418104