

STEPHEN R.  
COVEY

# A TREIA CALE

Cum să rezolvăm cele mai dificile  
probleme ale vieții

Traducere din limba engleză de  
Georgiana David



---

# CUPRINS

---

1. Punctul de tranziție .....	1
2. A treia cale: principiul, paradigma și procesul sinergiei .....	7
3. A treia cale la serviciu .....	77
4. A treia cale acasă .....	131
5. A treia cale la școală .....	171
6. A treia cale și legea .....	209
7. A treia cale în societate .....	237
8. A treia cale în lume .....	315
9. A treia cale în viață .....	349
10. Perspectiva inversată .....	367
Mulțumiri .....	371

*În cazul lucrurilor formate din mai multe părți,  
întregul este mai mult decât suma părților.*  
Aristotel

*Sinergia este singurul cuvânt al limbii noastre care definește  
comportamentul sistemelor întregi ce nu poate fi prevăzut  
prin observarea separată a comportamentelor aparținând oricărei  
părți independente sau oricărui subansamblu de părți ale sistemelor.*  
Buckminster Fuller

*Sinergia: o îmbinare reciproc avantajoasă  
sau compatibilitatea participanților  
ori a elementelor distincte.*  
Dicționarul Webster

*Ceea ce apare pe neașteptate se deosebește de componentele sale  
în măsura în care acestea sunt incomensurabile  
și nu poate fi redus la suma sau diferența lor.*  
G.H. Lewes

*Sinergia este cea mai importantă activitate a vieții;  
aceasta poate crea noi căi de exploatare;  
prețuiește și exploatează diferențele mentale,  
emoționale și psihologice dintre oameni.*  
Stephen R. Covey

*Sinergia este atunci când întregul este  
mai important decât suma părților.*  
Elev în clasa a IV-a,  
Școala elementară A.B. Combs, Raleigh, Carolina de Nord

Pentru Sandra, soția și eterna mea prietenă,  
plină de viață, inspirație, curaj și speranță

---

## Punctul de tranziție

---

Viața este plină de probleme. Probleme care par a nu avea soluție. Probleme personale. Probleme familiale. Probleme la serviciu, în cartier, precum și în întreaga lume.

Poate aveți o căsnicie care a început minunat, dar acum abia vă mai suportați partenerul. Poate v-ați îndepărtat de părinți, frați sau copii. E posibil să vă simțiți copleșiți și dezechilibrați la locul de muncă, mereu încercând să faceți mai mult cu mai puține resurse. Sau poate, la fel ca mulți alții, v-ați săturat de societatea asta litigioasă în care oamenii abia așteaptă să vă dea în judecată, încât nu îndrăzniți să faceți nicio mișcare. Ne temem de infracționalitate și de amprenta pe care o lasă asupra societății. Vedem politicieni care încearcă diverse abordări și care nu ajung nicăieri. Urmărim știrile de seară și ne pierdem speranța că se vor rezolva vreodată conflictele perpetue dintre oameni și națiuni.

Așa că nu mai sperăm, renunțăm sau acceptăm compromisuri care, până la urmă, nu ne mulțumesc prea mult.

Acesta este motivul pentru care mi-am dorit să scriu cartea de față.

Lucrarea descrie un principiu atât de important, încât consider că poate schimba nu doar viețile voastre, ci și întreaga lume. Reprezintă înțelegerea cea mai profundă și mai importantă la care am ajuns după ce am studiat viețile oamenilor cu adevărat eficienți.

În principiu, reprezintă cheia pentru rezolvarea celor mai dificile probleme ale existenței.

Toți oamenii suferă neplăceri, de cele mai multe ori în tăcere. Majoritatea își înfruntă curajoși problemele, muncind și sperând la un viitor mai bun. Pentru mulți, spaima se ascunde în spatele aparențelor. Unele temeri sunt fizice, altele psihologice, dar toate sunt foarte reale.

Dacă înțelegeți și respectați principiile din această carte, nu numai că vă veți rezolva problemele, dar vă veți putea construi un viitor mai bun decât v-ați imaginat vreodată. Nu eu am descoperit acest principiu – el este etern. Dar, în cazul celor care îl aplică pentru a-și rezolva provocările cu care se confruntă, nu exagerez dacă afirm că este cea mai mare descoperire a vieții lor.

Cartea mea *The 7 Habits of Highly Effective People (Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente)* prefigurează acest principiu. Dintre toate principiile amintite în carte, l-am numit „cel mai catalizator, cel mai încurajator, cel mai unificator și mai incitant“. În *Cele 7 deprinderi* am descris acest principiu doar la modul general, dar vă invit să-l explorați mai pe larg împreună cu mine în această carte. Dacă faceți efortul de a-l înțelege pe deplin, nu veți mai gândi niciodată la fel. Veți rezolva cele mai dificile provocări ale vieților voastre într-un mod cu totul nou și din ce în ce mai eficient.

Sunt extrem de încântat să vă împărtășesc povestiri despre oameni extraordinari care au aplicat acest principiu. Aceștia nu numai că și-au rezolvat problemele, dar sunt și creatorii unui viitor la care visăm cu toții. Printre altele, veți citi despre:

- Un tată care, într-o seară surprinzătoare, și-a salvat fata tulburată de ani de disperare și care se afla în pragul sinuciderii.
- Un tânăr din India care a rezolvat problema electricității pentru milioane de oameni săraci fără niciun cost.
- Un șef de poliție care a înjumătățit rata infracționalității juvenile într-un important oraș canadian.
- O femeie care a readus la viață un port poluat din New York – din nou, aproape fără niciun cost.
- Un soț și o soție care abia dacă își mai vorbeau, iar acum râd împreună de acele zile dificile.
- Judecătorul care a pus capăt rapid și pașnic celui mai mare proces legat de mediul înconjurător din istoria Americii – fără a pune piciorul în sala de judecată.
- Directorul unui liceu pentru copii ai muncitorilor imigranți, care a crescut rata absolvirii de la 30% la 90% și care a triplat nivelul aptitudinilor de bază ale elevilor – fără a cheltui bani în plus.
- O mamă singură și copilul ei adolescent care au trecut de la o relație conflictuală la una plină de înțelegere și afecțiune.
- Un doctor care își vindecă toți pacienții diagnosticați cu afecțiuni letale la un preț mai mic față de tarifele celorlalți medici.
- Echipa care a transformat Times Square din centrul violenței și al murdăriei în cea mai mare atracție turistică din America de Nord.

Dați-mi voie să precizez că niciuna dintre aceste persoane nu este o celebritate bogată sau influentă. Cu toții sunt, în general, oameni obișnuiți care pun în practică acest principiu suprem pentru rezolvarea cu succes a celor mai dificile probleme.

Probabil că vă gândiți: „Ei bine, nu doresc să înfăptuiesc nimic eroic, precum acei oameni. Am propriile probleme, care sunt importante pentru mine. Am obosit și vreau doar să găsesc o soluție care să funcționeze“.

Credeți-mă, informațiile din această carte sunt atât generale, cât și personale. Principiul se aplică la fel în cazul unei mame singure care se chinuie din răspuțeri să își educe copilul adolescent și rebel sau în cazul unui președinte care încearcă să oprească un război.

Puteți aplica acest principiu în situații precum:

- un conflict serios la serviciu cu șeful sau cu alți colegi;
- o căsnicie cu „neînțelegeri ireparabile“;
- o dispută cu școala la care învață copilul vostru;
- o situație care v-a adus într-un impas financiar;
- o decizie importantă pe care trebuie să o luați la serviciu;
- o neînțelegere în cartierul sau comunitatea în care trăiți;
- membri ai familiei care se ceartă des sau care nu își vorbesc deloc;
- o problemă de greutate;
- un loc de muncă ce nu vă satisface;
- un copil care nu „își ia viața în propriile mâini“;
- o problemă delicată pe care trebuie să o rezolvați pentru un client;
- o dispută care ar putea ajunge la tribunal.

Am împărtășit principiul descris în această carte, mai bine de patruzeci de ani, cu sute de mii de oameni. Am transmis acest principiu elevilor, directorilor de corporații, studenților absolvenți sau șefilor de stat din aproximativ 30 de țări, precum și altor categorii de oameni. M-am adresat tuturor la fel. Am scris această carte în așa fel încât să poată fi pusă în practică în același mod indiferent dacă vorbim despre un teren de joacă, un câmp de bătălie, un consiliu administrativ, o cameră legislativă sau bucătăria unei familii.

Sunt membru al unui grup mondial care dorește să construiască o relație mai bună între Occident și comunitatea islamică. Din acest grup mai fac parte și un fost secretar de stat al Statelor Unite, importanți imami sau rabini, lideri de afaceri mondiali, precum și experți în rezolvarea conflictelor. La prima noastră întrunire a fost foarte clar faptul că fiecare avea propria ordine de zi. Totul era rece și formal și se putea simți tensiunea în aer. Asta s-a întâmplat într-o zi de duminică.

Le-am cerut membrilor grupului permisiunea de a-i învăța un principiu înainte de a continua și au fost, politicoși, de acord. Așa că le-am transmis mesajul acestei cărți.

Până marți seara, întreaga atmosferă s-a schimbat. Interesele individuale au fost date uitării. Am ajuns la o soluție incitantă, la care nu se așteptase nimeni. Oamenii din sală au fost cuprinși de iubire și respect pentru ceilalți – se vedea și se simțea asta. Fostul secretar de stat mi-a spus în șoaptă: „Nu am văzut niciodată ceva atât de impresionant. Ceea ce ați realizat aici ar putea revoluționa pe deplin diplomația internațională.“ Dar voi reveni mai târziu asupra acestui lucru.

După cum spuneam, nu trebuie să fii un diplomat mondial pentru a aplica acest principiu în rezolvarea problemelor. Recent, am realizat sondaje de opinie la care au participat oameni din întreaga lume pentru a afla cele mai mari provocări personale pe care le-au înfruntat, la serviciu, dar și în general. Nu am folosit un eșantion reprezentativ, am vrut doar să aflăm ce aveau de spus diferiți oameni. Cei 7.834 de participanți proveneau de pe toate continentele și din diverse organizații.

- *În viața personală.* Provocarea pe care au simțit-o cel mai puternic este presiunea cauzată de munca în exces, alături de lipsa satisfacției la locul de muncă. Mulți aveau probleme în dragoste. Declarația unui manager din Europa este caracteristică: „Mă simt stresat, epuizat și nu mai am timp și energie pentru lucrurile care-mi fac plăcere.“ Altul spune: „Familia mea se destramă și asta dă totul peste cap.“
- *La serviciu.* Desigur, primele griji referitoare la locul de muncă sunt întotdeauna legate de capitalul redus și de profit. Dar mulți oameni sunt îngrijorați și din cauză că pierd teren în mișcarea mondială: „Suntem blocați în tradiția veche de 100 de ani... Suntem tot mai lipsiți de importanță pe zi ce trece... Se pune prea puțin accent pe creativitate și antreprenoriat.“ Un manager de succes din Africa a scris: „Lucram pentru o companie internațională, dar am demisionat anul trecut. Am renunțat pentru că nu mai găseam nicio motivație în ceea ce făceam.“
- *În lume.* Din punctul de vedere ale respondenților noștri, cele trei mari încercări pe care trebuie să le înfrunte omenirea sunt războiul și terorismul, sărăcia, precum și distrugerea lentă a mediului înconjurător. Un manager asiatic a adoptat un ton de pledoarie: „Țara noastră este una dintre cele mai sărace din Asia. Acesta este strigătul nostru de luptă, deoarece majoritatea populației trăiește în sărăcie. Nu sunt locuri de muncă, educația este insuficientă, nu dispunem de facilități de infrastructură, avem datorii imense, o guvernare slabă, iar corupția este alarmantă.“<sup>1</sup>

Aceasta este o vedere de ansamblu asupra felului în care se simt prietenii și vecinii noștri. Deși s-ar putea ca mâine să se plângă din alte motive, bănuiesc că acestea ar fi doar variante ale acelorași probleme.

Striviți de această presiune, ne luptăm din ce în ce mai mult între noi. Secolul XX a fost o perioadă de război impersonal, dar secolul XXI pare a fi epoca răutății personale. Indicatorul mâniei a atins cote alarmante. Familiile se ceartă, colegii de serviciu nu se înțeleg, agresorii cibernetici ne terorizează, tribunalele sunt pline, iar fanaticii îiucid pe cei nevinovați. „Comentatorii“ sfidători au invadat mass-media – cu cât atacurile lor sunt mai revoltătoare, cu atât produc mai mulți bani.

Febra controverselor, aflată în creștere, ne poate îmbolnăvi. „Sunt profund deranjată de modul în care fiecare dintre culturile noastre o demonizează pe cealaltă. (...) Cele mai rele epoci din istoria umanității încep astfel, prin discriminare. Apoi se metamorfozează în extremism violent“, afirmă experta în sănătate Elisabeth Lesser.<sup>2</sup> Cu toții știm prea bine unde duc astfel de lucruri.

Așadar, cum putem pune capăt celor mai dificile conflicte și cum putem rezolva cele mai apăsătoare probleme?

<sup>1</sup> Puteți accesa raportul întreg al sondajului de opinie, „The 3<sup>rd</sup> Alternative; The Most Serious Challenges“ la <http://www.the3rdalternative.com/>

<sup>2</sup> Elisabeth Lesser, „Take the «Other» to Lunch“, dotsub.com, fără dată, <http://dotsub.com/view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23a6cb9500eb/viewTranscript/eng>.



- Alegem calea războiului, hotărâți să *nu mai suportăm* astfel de lucruri, dar făcându-i pe „dușmanii” noștri să *le suporte*?
- Jucăm rolul victimei neajutorate, așteptând să vină cineva să ne salveze?
- Ducem gândirea pozitivă până la extrem și cădem în capcana unei stări de negare?
- Stăm deoparte, cu stoicism, fără să sperăm că lucrurile se vor îmbunătăți? În sine noastră, chiar credem că toate lecurile sunt doar placebo?
- Continuăm să muncim din greu, la fel ca majoritatea oamenilor de bună credință, făcând ceea ce am făcut dintotdeauna, nutrind speranța că lucrurile se vor îmbunătăți *cumva*?

Indiferent cum ne abordăm problemele, vor urma consecințe firești. Războiul generează război, victimele devin dependente, realitatea îi zdrobește pe oamenii aflați în starea de negare, persoanele cinice nu contribuie cu nimic. Iar dacă facem în continuare ce am făcut dintotdeauna, sperând ca *de această dată* rezultatele să fie diferite, nu înseamnă că înfruntăm realitatea. Albert Einstein a spus: „Problemele importante pe care le avem nu pot fi rezolvate folosind același tip de gândire ca atunci când le-am creat.”

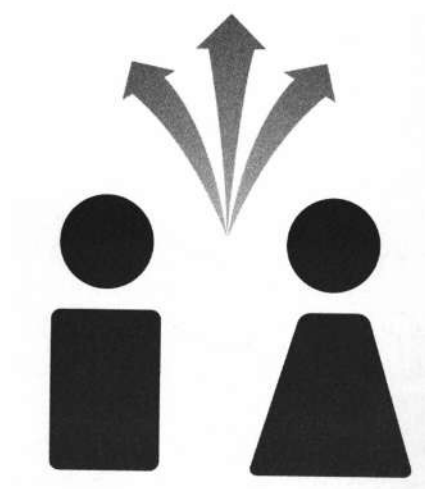
*Pentru a ne rezolva cele mai dificile probleme trebuie să ne schimbăm radical modul de gândire* – acesta este principiul care stă la baza prezentei cărți.

Pe măsură ce înaintați în lectură, veți ajunge într-un punct de tranziție între trecut, oricum ar fi fost el, și viitorul așa cum nu vi l-ați putut imagina până acum. Veți descoperi înăuntrul vostru talentul schimbării. Vă veți analiza problemele într-un mod revoluționar. Vă veți dezvolta reflexe mentale ce vă vor ajuta să depășiți bariere care celorlalți le par insurmontabile.

Veți fi capabili să vedeți, din acel punct de tranziție, un viitor nou pentru voi, iar anii ce vor urma ar putea fi total diferiți de ceea ce vă imaginați. În loc să vă aventurați către un viitor inevitabil, dominat de pierderea anumitor capacități și încărcat de probleme, puteți începe acum să vă îndepliniți dorința de a avea o viață *in crescendo*, adică mereu proaspătă și plină de contribuții extraordinare – până la capăt.

Prin reorganizarea vieților voastre în funcție de principiul acestei cărți, veți descoperi o cale surprinzătoare către un astfel de viitor.

## A treia cale



## 2

---

# A treia cale: principiul, paradigma și procesul sinergiei

---

Există o modalitate de a rezolva cele mai dificile probleme cu care ne confruntăm, chiar și pe acelea care par fără ieșire. Există o cale care trece prin aproape toate dilemele și încercările profunde ale vieții. Există o modalitate de a înainta. Nu îmi aparține mie sau vouă. Este o cale superioară nouă. O modalitate mai bună, la care niciunul dintre noi nu s-a gândit până acum.

Eu o numesc „a treia cale“.

Majoritatea conflictelor au două părți. Suntem obișnuiți să gândim în termeni de tipul „echipa mea“ împotriva „echipei tale“. Echipa mea este bună, echipa ta este rea sau măcar „mai puțin bună“. Echipa mea are dreptate și este corectă, echipa ta greșește și poate fi chiar nedreaptă. Motivele mele sunt oneste, ale tale sunt cel puțin dubioase. Sunt partidul meu, echipa mea, țara mea, copilul meu, compania mea, părerea mea, tabăra mea împotriva alor tale. În fiecare dintre cazuri există două căi.

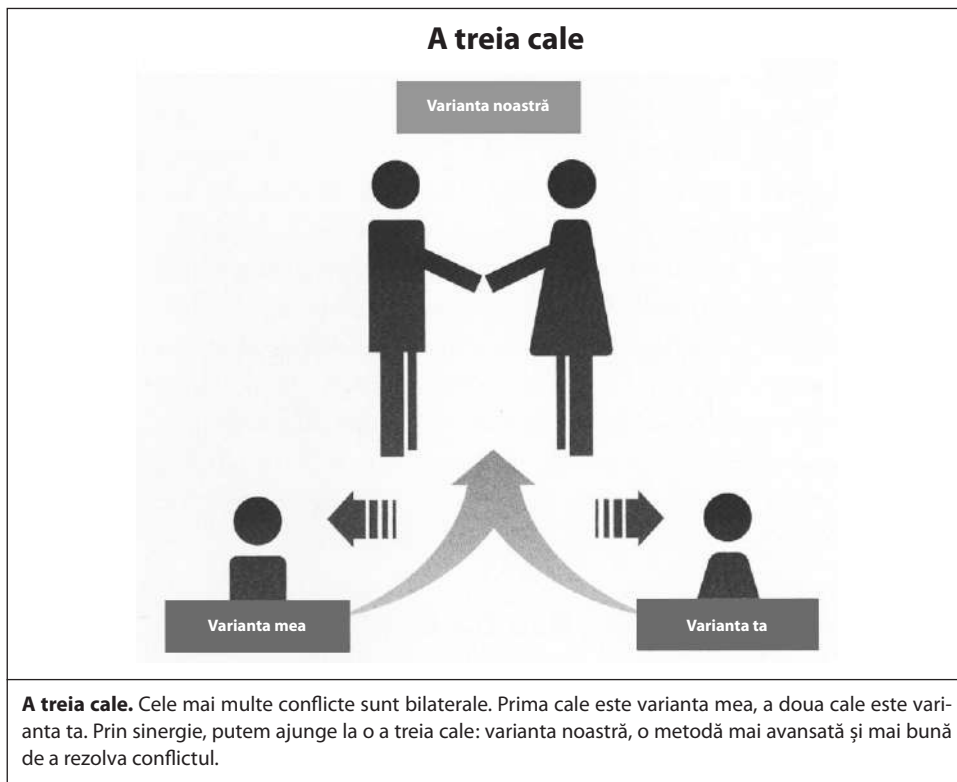
Aproape oricine alege una dintre cele două căi. De aceea, există liberali împotriva conservatorilor, republicani împotriva democraților, muncitori împotriva conducerii, avocat versus avocat, copii împotriva părinților, laburiști împotriva conservatorilor<sup>3</sup>, profesori versus administratori, universitatea împotriva orașului<sup>4</sup>, rural versus urban, ecologiști versus dezvoltatori, alb versus negru, religie versus știință, client versus vânzător, reclamant versus acuzat, națiuni în curs de dezvoltare versus națiuni dezvoltate, soțul împotriva soției, socialiștii împotriva capitaliștilor, credincioși versus necredincioși. De aceea, există rasismul, prejudecățile și războiul.

Fiecare dintre cele două căi este adânc înrădăcinată printr-un set de convingeri. De exemplu, convingerile ecologiștilor se bazează pe aprecierea frumuseții delicate și

---

<sup>3</sup> În original, *Tories against Labour*. Prescurtări ale numelor principalelor partide politice din Marea Britanie. (N. tr.)

<sup>4</sup> Este vorba despre conflictele care pot apărea într-un oraș universitar, între studenții din alte localități, care deseori provin din culturi diferite, și locuitorii orașului. (N. red.)

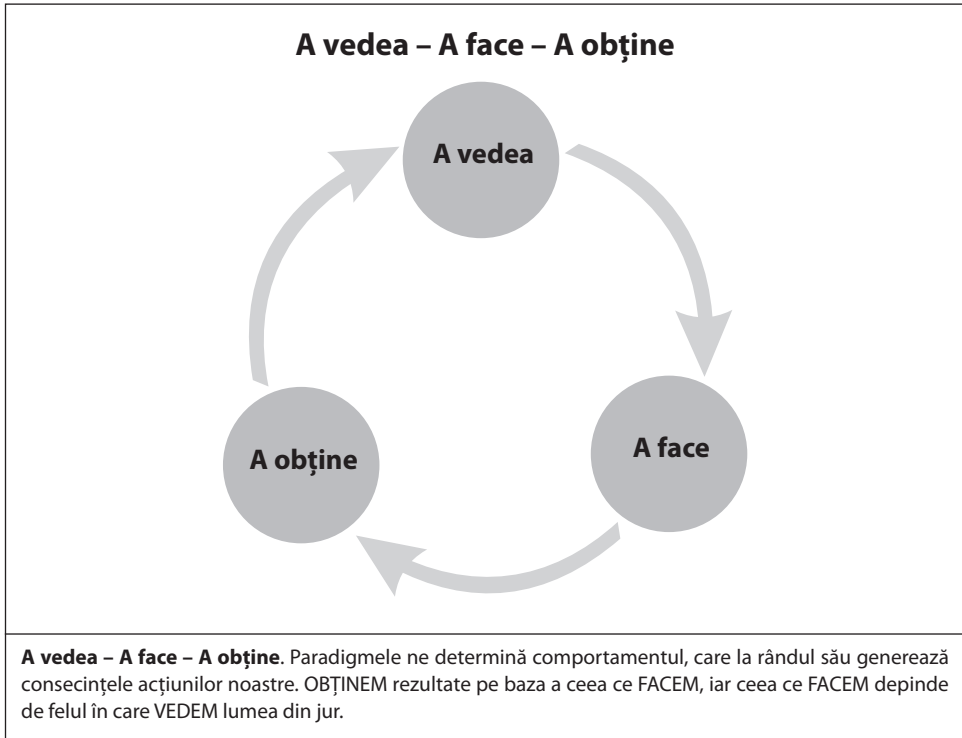


a echilibrului din natură. Convingerile dezvoltatorilor se bazează pe dorința de a contribui la evoluția comunităților și la apariția de noi oportunități economice. Fiecare tabără se vede, de obicei, pe sine ca fiind virtuoasă și rațională, iar cealaltă tabără este percepută ca fiind lipsită de virtute sau bun-simț.

Originile adânci ale convingerilor se îmbină cu propria identitate. Dacă afirm că sunt ecologist, conservator sau profesor, prezint mai mult decât ceea ce cred și prețuiesc – prezint *cine sunt*. Astfel, când îmi ataci tabăra, mă ataci pe mine și propria imagine. Duse la extrem, conflictele de identitate se pot intensifica până la războaie.

În condițiile în care gândirea bazată pe existența celor două căi este atât de adânc înrădăcinată în cei mai mulți dintre noi, cum am putea-o vreodată depăși? De obicei, nu o facem. Ori luptăm în continuare, ori acceptăm un compromis facil. Tocmai de aceea, ne confruntăm cu atâtea impasuri frustrante. Și totuși, problema nu se datorează „taberei” din care facem parte, ci *modului în care gândim*. Problema reală este cea a paradigmei noastre mentale.

Cuvântul „paradigmă” înseamnă un șablon sau un model de gândire care influențează comportamentul. Este ca o hartă pe baza căreia decidem în ce direcție să o luăm. Harta pe care o *vedem* determină ceea ce *facem*, iar ceea ce *facem* determină *rezultatele* pe care le obținem. Dacă schimbăm paradigmele, atât comportamentul nostru, cât și rezultatele se modifică.



De exemplu, când roșia a fost adusă în Europa din Americi, un botanist francez a identificat-o cu „piersica lupului“, o plantă toxică despre care vorbeau învățații antici. Consumarea roșiilor putea provoca spasme, spume la gură și chiar moartea, a avertizat el. Prin urmare, coloniștii europeni ajunși în America nu voiau să atingă planta, deși o creșteau în grădini ca plantă decorativă. În același timp, una dintre cele mai periculoase boli cu care s-au confruntat coloniștii a fost scorbutul, dezvoltat din cauza lipsei vitaminei C – care se găsește din belșug în roșii. Leacul se afla chiar în propriile grădini, dar oamenii au murit din cauza unei paradigme greșite.

După aproximativ un secol, paradigma s-a modificat pe măsură ce au apărut noi informații. Italienii și spaniolii au început să consume roșii. Se spune că Thomas Jefferson le-a cultivat și a încurajat folosirea lor ca aliment. În prezent, roșia este cea mai răspândită dintre legume. Acum *vedem* roșiile ca fiind sănătoase, le *incluDEM* în alimentația noastră și *obținem* o stare bună de sănătate. Aceasta este puterea modificării unei paradigme.

Dacă eu sunt ecologist și paradigma mea – sau harta mentală – îmi arată doar o frumoasă pădure virgină, îmi voi dori să o conserv. Dacă tu, ca dezvoltator, ai o hartă mentală care indică doar depozite subterane de petrol, vei dori să forezi după petrol. Ambele paradigme ar putea fi corecte. Da, există o pădure virgină pe acel teren, dar tot acolo există și depozitele de petrol. Problema este că niciuna dintre hărțile mentale nu este *completă* – și nici nu va putea fi vreodată. După cum s-a dovedit, frunzele de roșie chiar

*sunt* otrăvitoare, așa că paradigma care se opunea consumului de roșii a fost corectă parțial. Deși unele hărți mentale ar putea fi mai complete decât altele, nicio hartă nu este pe deplin completă, deoarece harta nu reprezintă teritoriul. Potrivit lui D.H. Lawrence, „fiecare jumătate de adevăr produce contradicția sa prin cealaltă jumătate de adevăr“.

Dacă văd doar harta mentală a primei căi – propria *mea* hartă incompletă –, atunci singurul mod de a rezolva problema este să te forțez să îmi accepți calea. Este, de asemenea, și singura modalitate de a-mi proteja imaginea de sine: eu trebuie să înving și tu trebuie să pierzi.

Dacă, pe de altă parte, renunț la harta mea și o urmez pe a ta – cea de-a doua cale –, mă confrunt cu aceeași problemă. Nici tu nu poți garanta că harta ta mentală este completă și s-ar putea să plătesc un preț imens pentru că am urmat harta ta. Tu ai putea câștiga, dar eu aș putea pierde.

Am putea combina hărțile, lucru care s-ar dovedi de folos. Am obține o hartă mai elaborată, care să ia în considerare ambele perspective. Eu aș înțelege perspectiva ta și tu ai înțelege-o pe a mea. Asta înseamnă progres. Chiar și așa, am putea totuși avea scopuri incompatibile. Eu vreau în continuare ca pădurea să rămână neatinsă, iar tu vrei să forezi în pădure. Faptul că eu am înțeles harta ta mentală m-ar putea ajuta să mă lupt cu tine mai bine.

*Dar astfel ajungem la partea cea mai interesantă.* Acest lucru se întâmplă când te privesc și spun: „Putem găsi o soluție mai bună pentru ceea ce ne-am propus amândoi. Ai fi dispus să căutăm o a treia cale la care nu ne-am gândit până acum?“ Aproape nimeni nu pune această întrebare, deși ea reprezintă cheia nu doar pentru rezolvarea conflictelor, ci și pentru transformarea viitorului.

### Principiul sinergiei

Ajungem la cea de-a treia cale printr-un proces numit sinergie. Sinergia este ceea ce se întâmplă când 1 plus 1 egal 10, sau 100, sau chiar 1.000! Este rezultatul miraculos obținut atunci când doi sau mai mulți oameni plini de respect hotărâsc împreună să meargă dincolo de ideile lor preconcepționate pentru a rezolva o problemă importantă. Este vorba de pasiune, de energie, de ingeniozitate, de bucuria de a crea o realitate care este cu mult mai bună decât cea veche.

Sinergie nu înseamnă compromis. Atunci când se pune problema unui compromis, 1 plus 1 face, în cel mai bun caz, 1 ½. Toată lumea pierde câte ceva. Sinergia nu înseamnă doar *rezolvarea* unui conflict. Atunci când ajungem la sinergie *transcendem* conflictul. Mergem dincolo de el, către ceva cu totul nou, ceva care incită pe toată lumea cu promisiuni noi și care transformă viitorul. Sinergia este mai bună decât opinia mea sau opinia ta. Reprezintă opinia noastră.

Sinergia este o idee pe care aproape nimeni nu o înțelege. Unul dintre motive este că a fost depreciață prin folosirea sa în mod eronat. În afaceri, termenul „sinergie“ este adesea folosit cu cinism drept un cuvânt frumos care denumește achiziții sau fuziuni cu unicul scop de a ridica prețul acțiunilor. După experiența mea, dacă vrei să faci pe