

REGULI DE MUNCĂ

Editura ACT și Politon

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

Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro

This translation of The Rules of Work is published by arrangement with Pearson Education Limited

The Rules of Work - 5th edition

Copyright © Pearson Education Limited 2003 (print), 2008 (electronic), 2010 (print and electronic), 2013 (print), © Richard Templar 2015 (print and electronic), © Richard Templar 2022 (print and electronic)

© 2024 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Mihaela Ioncescu**

Editor: **Anca-Claudia Bunea**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

TEMPLAR, RICHARD

Reguli de muncă / Richard Templar; trad. Mihaela Ioncescu. - București: ACT și Politon, 2024

ISBN 978-630-303-231-3

I. Ioncescu, Mihaela (trad.)

65

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

RICHARD TEMPLAR

REGULI DE MUNCĂ

*Codul fundamental
pentru succesul personal*

Traducere din limba engleză de
Mihaela Ioncelescu

ap!
act și politon

*Îi sunt recunoscător lui Rachael Stock, pentru că,
fără sprijinul, încurajarea și entuziasmul ei,
această carte nu ar fi fost posibilă.*

CUPRINS

| | |
|---------------------------|----|
| Mulțumiri | 12 |
| Cuvânt-înainte | 13 |
| Prefață | 16 |
| Introducere | 18 |
| Cum să folosești Regulile | 26 |

Pune în aplicare ceea ce spui 28

| | |
|--|----|
| 1. Fă-te remarcat prin munca ta | 30 |
| 2. Nu sta niciodată pe loc | 32 |
| 3. Oferă-te voluntar, dar fii atent | 34 |
| 4. Creează-ți o nișă proprie | 36 |
| 5. Promite mai puțin, predă mai mult | 38 |
| 6. Învață să întrebi de ce | 40 |
| 7. Fii devotat sută la sută | 42 |
| 8. Învață din greșelile altora | 44 |
| 9. Să îți faci plăcere ceea ce faci | 46 |
| 10. Cultivă o atitudine corectă | 48 |
| 11. Fii pasionat, dar nu te epuiza | 50 |
| 12. Gestionează-ți energia | 52 |
| 13. Nu lăsa pe nimeni să afle cât de mult muncești | 54 |
| 14. Ce se întâmplă acasă să rămână acasă | 56 |

Fii conștient că ești mereu judecat 58

| | |
|--|----|
| 15. Fără atingeri – cu excepția străngerilor de mână | 60 |
| 16. Nu întinde o mână ca de pește mort – învață să strângi mâna | 62 |
| 17. Emană încredere și energie | 64 |

| | |
|--|----|
| 18. Creează-ți un stil care te ajută să te faci remarcat | 66 |
| 19. Acordă atenție îngrijirii personale | 68 |
| 20. Fii atrăgător | 70 |
| 21. Fii cool | 72 |
| 22. Vorbește corect | 74 |
| 23. Scrie corect | 76 |
| 24. <i>Big Brother</i> este cu ochii pe tine | 78 |

Fă-ți un plan 80

| | |
|---|-----|
| 25. Află ce îți dorești pe termen lung | 82 |
| 26. Află ce îți dorești pe termen scurt | 84 |
| 27. Studiază sistemul de promovare | 86 |
| 28. Elaborează un plan strategic | 88 |
| 29. Stabilește-ți obiective | 90 |
| 30. Cunoaște-ți rolul | 92 |
| 31. Cunoaște-te pe tine însuși – cunoaște-ți punctele forte și punctele slabe | 94 |
| 32. Identifică momentele și evenimentele cheie | 96 |
| 33. Anticipează amenințările | 98 |
| 34. Caută oportunitățile | 100 |
| 35. Transformă învățarea într-o misiune de o viață | 102 |

Dacă nu poți spune ceva frumos, mai bine taci 104

| | |
|--|-----|
| 36. Nu bârfi | 106 |
| 37. Nu te plânge | 108 |
| 38. Susține-i pe ceilalți | 110 |
| 39. Fă complimente sincere oamenilor | 112 |
| 40. Fii vesel și adoptă o atitudine pozitivă | 114 |
| 41. Pune întrebări | 116 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 42. Spune „te rog” și „mulțumesc” | 118 |
| 43. Nu înjura | 120 |
| 44. Fii un bun ascultător | 122 |
| 45. Spune doar lucruri de bun simț | 124 |

Ai grijă de tine

126

| | |
|---|-----|
| 46. Învață principiile etice ale domeniului tău de activitate | 128 |
| 47. Învață care sunt obligațiile legale ale domeniului tău de activitate | 130 |
| 48. Stabilește-ți standarde personale | 132 |
| 49. Nu minți niciodată | 134 |
| 50. Nu acoperi niciodată pe altcineva | 136 |
| 51. Ține o evidență | 138 |
| 52. Învață diferența dintre adevăr și adevărul gol-goluț | 140 |
| 53. Cultivă-ți relația cu susținătorii/ cunoștințele/ prietenii | 142 |
| 54. Ieși la întâlnire cu precauție | 144 |
| 55. Înțelege motivațiile celorlalți | 146 |
| 56. Păstrează-ți speranța | 148 |
| 57. Pune lucrurile în perspectivă | 150 |

Integrează-te

152

| | |
|---|-----|
| 58. Cunoaște cultura corporației | 154 |
| 59. Vorbește pe limba lor | 156 |
| 60. Îmbracă-te corespunzător | 158 |
| 61. Fii flexibil în relația cu diferiți oameni | 160 |
| 62. Ajută-ți șeful să facă o impresie bună | 162 |
| 63. Învață unde și când să îți petreci timpul liber | 164 |
| 64. Înțelege protocoalele sociale | 166 |

| | |
|---|-----|
| 65. Învață regulile privind autoritatea | 168 |
| 66. Nu îi dezaproba pe ceilalți | 170 |
| 67. Înțelege mentalitatea de turmă | 172 |

Fii cu un pas înainte

174

| | |
|--|-----|
| 68. Fii cu un pas înainte prin felul în care te îmbraci | 176 |
| 69. Fii cu un pas înainte prin felul în care vorbești | 178 |
| 70. Fii cu un pas înainte prin felul în care acționezi | 180 |
| 71. Fii cu un pas înainte prin felul în care gândești | 182 |
| 72. Abordează chestiunile și problemele corporației | 184 |
| 73. Ajută compania să devină mai bună pentru simplul fapt că te are pe tine | 186 |
| 74. Folosește mai mult pronumele „noi” decât „eu” | 188 |
| 75. Pune-ți teoria în practică | 190 |
| 76. Petrece mai mult timp cu oamenii din conducere | 192 |
| 77. Dă de înțeles oamenilor că deja ai făcut pasul decisiv | 194 |
| 78. Pregătește-te pentru pasul de după pasul următor | 196 |

Cultivă diplomația

198

| | |
|--|-----|
| 79. Pune întrebări în situațiile conflictuale | 200 |
| 80. Nu lua partea nimănui | 202 |
| 81. Învață când să îți păstrezi părerile pentru tine | 204 |
| 82. Fii conciliant | 206 |
| 83. Nu îți pierde cumpătul niciodată | 208 |
| 84. Nu te implica personal | 210 |
| 85. Învață cum să gestionezi furia altor oameni | 212 |
| 86. Rămâi pe poziție | 214 |
| 87. Fii obiectiv în orice situație | 216 |

| | |
|---|------------|
| Învăță sistemul – și trage toate foloasele din el | 218 |
| 88. Învăță toate regulile nescrise ale vieții de birou | 220 |
| 89. Învăță cum să te adresezi fiecăruia | 222 |
| 90. Învăță când să rămâi peste program și când să pleci mai devreme | 224 |
| 91. Învăță regula „furt sau câștig întâmplător” | 226 |
| 92. Identifică oamenii care contează | 228 |
| 93. Fii de partea oamenilor care contează | 230 |
| 94. Informează-te bine cu privire la noile tehnici de management | 232 |
| 95. Învăță să recunoști curenții subterani și motivele ascunse | 234 |
| 96. Află care sunt favoriții și cultivă relația cu ei | 236 |
| 97. Învăță declarația de misiune – și înțelege-o | 238 |
| Ocupă-te de opoziție | 240 |
| 98. Identifică opoziția | 242 |
| 99. Studiază concurența îndeaproape | 244 |
| 100. Nu înjunghia pe la spate | 246 |
| 101. Învăță psihologia promovării | 248 |
| 102. Nu destăinui prea multe | 250 |
| 103. Stai cu urechea lipită de pământ | 252 |
| 104. Fă în așa fel încât opoziția să pară de neînlocuit | 254 |
| 105. Nu jigni opoziția cu laude insipide | 256 |
| 106. Capitalizează momentele care îți pun în valoare cariera | 258 |
| 107. Cultivă prietenia și aprobarea colegilor tăi | 260 |
| 108. Învăță când să încalci regulile | 262 |

| | |
|---|------------|
| Regulile puterii | 264 |
| 1. Cunoașterea înseamnă putere | 266 |
| 2. Fii capabil să renunți | 268 |
| 3. Află cu cine ai de-a face | 270 |
| 4. Fii autoritar | 272 |
| 5. Fă-te plăcut | 274 |
| 6. Află cine ești | 276 |
| 7. Excelează la locul de muncă | 278 |
| 8. Câștigă oamenii de partea ta | 280 |
| 9. Controlează-te | 282 |
| 10. Nu renunța | 284 |
| A fost de ajuns? | 286 |
| Implică-i emoțional | 288 |
| Nu te teme | 290 |
| Oricine poate fi bogat – trebuie doar să te pui pe treabă | 292 |

Mulțumiri

Aș vrea să le mulțumesc tuturor cititorilor care mi-au trimis de-a lungul anilor opiniile lor cu privire la cărțile mele și mai ales celor care au contribuit cu idei la această nouă ediție a cărții *Reguli de muncă*. În special doresc să mulțumesc următorilor:

Anil Baddela

Johnson Grace Maganja

David Grigor

Frank Hull

Hubert Rau

Pawan Singh

Tina Steel

Cuvânt-înainte

Cei mai mulți dintre noi (presupun) vor să își facă bine treaba. Cei mai mulți dintre noi (presupun din nou) își doresc slujbe mai importante, salarii mai mari, mai multă siguranță, un statut mai înalt și un viitor strălucitor. Așa că încercăm să ne facem treaba atât de bine încât să fim recompensați, respectați și promovați.

Și aici greșim (de data aceasta nu mai presupun).

Bineînțeles că trebuie să ne facem treaba foarte bine. Nu există viitor pentru incompetenți, pentru pierde-vară sau pentru sociopați. Însă Richard Templar identifică punctul slab al logicii implicate potrivit căreia cu cât ne facem treaba mai bine, cu atât mai repede vom avansa în organizație. El scoate în evidență faptul că noi toți îndeplinim două sarcini, însă cei mai mulți dintre noi suntem conștienți doar de una dintre ele, de sarcina curentă: îndeplinirea țintelor de vânzare, reducerea perioadei de repaus a utilajelor, accelerarea gestiunii lunare și așa mai departe. Însă cealaltă sarcină este mai amplă, dar totodată mai vagă: contribuția la funcționarea organizației. Dacă oamenii consideră că ești capabil să rezolvi problemele organizației însăși, că nu contribui doar făcându-ți sarcinile curente, deja te-ai desprins din pluton. Însă cum faci asta? Există un răspuns simplu: citește această carte. Respectă Regulile.

Citind această carte, mi-am dat seama că întotdeauna am fost doar pe jumătate conștient de Reguli, cu toate că niciodată nu am reușit să le formulez și să le analizez cu claritate și în detaliu, așa cum o face Richard Templar. A existat o perioadă în care trebuia să interviewez foarte mulți candidați la BBC, și cei mai mulți dintre ei îmi dădeau sentimentul că nu aveau

stofă pentru un management de top. Era oare vorba despre felul în care se îmbrăcau, în care mergeau sau în care vorbeau? Câte puțin din toate acestea, însă, în mare parte, atitudinea lor, starea lor de spirit erau cele care le influențau pe toate celelalte.

Cei mai mulți dintre ei scoteau în evidență cât de bine își făceau treaba în prezent, ceea ce era inutil; noi știam asta, acela era motivul pentru care se aflau aici, acela era biletul lor de intrare la interviu și nu avea sens să ni-l fluture permanent prin fața ochilor. Surprinzător de puțini dintre ei s-au gândit realmente la problemele slujbei pentru care candidau, în comparație cu cea curentă, cu atât mai puțin la problemele cu care se confrunta BBC ca organizație. Ei nu cunoșteau Regulile.

Expertul american în management, Peter Drucker, face o distincție utilă între eficiență și eficacitate: eficiența înseamnă să îți faci treaba corect, eficacitatea este să faci treaba corectă. Șeful tău îți va spune cum să îți faci treaba corect, însă tu trebuie să îți dai seama singur care este treaba corectă. Asta înseamnă să privești lumea din afara organizației; să vezi ce nevoi are și cum se schimbă ele și ce anume trebuie să facă (și să nu mai facă) pentru a supraviețui și a prospera.

Îmi aduc aminte că am intervievat doi directori executivi ai unor mari corporații. Amândoi începuseră să lucreze chiar după terminarea facultății, alături de alte sute de absolvenți străluciți și ambițioși, și i-am întrebat care era motivul pentru care ei ajunseseră până în vârf, iar ceilalți nu reușiseră. Unul dintre ei a spus că nu știa, însă ceea ce putea să îmi spună era faptul că fiecare post pe care îl ocupase de fiecare dată a fost desființat după plecarea lui. Celălalt nu știa nici el motivul, însă mi-a spus că niciunul dintre posturile pe care le avusese nu existase înainte de venirea lui. Amândoi erau exemple remarcabile de oameni care s-au concentrat să facă treaba

corectă, care au gândit asemenea unui președinte de companie, chiar și atunci când erau pe o poziție de management de nivel mic sau intermediar. Și nu am nicio îndoială că au urmat, de asemenea, toate celelalte Reguli, că întotdeauna au reușit să arate și să vorbească asemenea cuiva care ar trebui să ocupe o poziție superioară. După cum subliniază Richard Templar, erau foarte populari și respectați în toată organizația. Și nu poți să fii un director executiv de succes dacă ești înconjurat de colegi înverșunați, ranchiunoși și demoralizați.

Reguli de muncă este, în primul rând, un ghid pentru manageri, o revelație pentru toți cei care își doresc să ajungă în vârf, însă nu par să reușească să găsească harta. Totodată este și o carte utilă pentru organizația însăși: pericolul cel mare îl reprezintă fosilizarea, preocuparea excesivă pentru sarcinile, sistemele și procedurile interne și pierderea contactului cu lumea exterioară. Și acest lucru i se va întâmpla oricui se concentrează asupra eficienței în detrimentul eficacității – cu alte cuvinte, aceluia care nu urmează Regulile.

Sir Antony Jay

Autorul *Yes Minister* și *Yes, Prime Minister** și fondatorul Video Arts

* *Yes Minister* este o comedie britanică de satiră politică scrisă de Antony Jay și Jonathan Lynn. Având trei serii a câte șapte episoade, a fost transmisă pentru prima dată pe BBC2 între 1980 și 1984. Continuarea acesteia, *Yes, Prime Minister*, a avut 16 episoade și a fost difuzată din 1986 până în 1988. (n. red.)

Prefață

Nici nu mă gândeam în anul 2002, când am început să scriu *Reguli de muncă*, unde va duce totul. Pur și simplu, mi se părea o idee bună să prezint toate acele Reguli nescrise a căror învățare la locul de muncă ți-ar lua ani întregi, așa încât să le pot oferi și altor oameni o scurtătură. Să transmit ceea ce am învățat de-a lungul multor ani în care am urmărit oameni de succes cum își croiesc drumul, negociind de-a lungul curselor cu obstacole ale carierei lor, și să clarific ce anume îi ajută pe semeni să ajungă mai departe, mai repede. Estimam eu că vreo câteva pagini dedicate fiecărui subiect era tot ceea ce aveam nevoie – și ceea ce îmi doream.

Nici prin gând nu mi-a trecut atunci cât de folositor se va dovedi a fi totul pentru atât de mulți oameni. Cartea și-a luat zborul într-un fel pe care nu mi l-am imaginat niciodată, devenind bestseller internațional. Încurajat de reacțiile față de *Reguli de muncă*, am continuat să vin cu aceeași abordare în management, viață, avere, dragoste, creșterea și educarea copiilor, în relația cu oamenii, în general, în modul de gândire și în ceea ce privește bogăția, și am primit reacții similare. Și iată-ne aici. Milioane de oameni dețin acum o carte de Reguli sau chiar șapte, cărțile fiind traduse în limbi despre care nici nu știam că există. Se pare că cernerea lucrurilor care contează cu adevărat și oferirea unui memento, iar nu a unei revelații, s-au dovedit a fi de mare ajutor pentru mulți oameni.

De unde știu asta? Pentru că mi-o spun cititorii. Și aceasta a fost una dintre bucuriile scrierii cărților despre Reguli – reacțiile pe care le primesc de la oamenii care le-au citit. Cititorii îmi trimit comentarii, sugestii, idei, anecdote, critici (da, bineînțeles că primesc și unele critici, de altfel de mare folos și ele)

și chiar confesiuni. Ca să nu mai menționez relatările modului în care cărțile acestea le-au adus o schimbare. Aceasta a fost partea cea mai bună dintre toate – să aflu cum viața oamenilor s-a schimbat în bine. Jos pălăria în fața tuturor acelora care-și pot schimba viața; este mai greu decât pare. Însă cărțile mele par să atragă un număr considerabil de cititori, mă bucur să o spun. (Da, știu că este o măgulire ostentativă, însă se întâmplă să fie adevărat.)

Aș vrea să le mulțumesc oamenilor care au făcut totul posibil – vă știți voi care sunteți. Îi mulțumesc și lui Mike, retailerul vizionar care a știut ce avea să se întâmple chiar înainte să se întâmple. În sfârșit, le adresez cele mai călduroase mulțumiri tuturor cititorilor mei pentru timpul și strădania de a-mi împărtăși poveștile lor.

Regulile nu s-au schimbat prea mult de-a lungul anilor – deși le revizuiesc cu regularitate, este mai cu seamă vorba despre o înțelepciune imemorială, valabilă multe decenii la rând până acum și care va rămâne valabilă și de acum înainte. Sunt nerăbdător să aflu părerea celor care descoperă Regulile mulți ani de acum încolo. Dacă vrei să mi te alături și să-ți postezi propriile Reguli pe pagina mea de Facebook, ești invitat să o faci la adresa www.facebook.com/richardtemplar.

Și mulțumesc pentru că mă citești,

Richard Templar

Introducere

Am început să formulez pentru prima dată *Regulile de muncă* în urmă cu mulți, mulți ani, pe vremea când eram asistent manager. Aveam posibilitatea de promovare pe scara ierarhică, următorul pas fiind postul de manager. Existau doi posibili candidați: eu și Rob. Pe hârtie, eu aveam mai multă experiență, mai multe competențe, majoritatea personalului dorea ca eu să devin manager și, în general, eram mai familiarizat cu noul post. Ca să fiu sincer, Rob era inutil.

Stăteam de vorbă cu un consultant extern cu care lucra compania și l-am întrebat care era părerea lui despre șansele mele.

— Slabe, a răspuns el.

Am fost indignat. I-am explicat despre experiența mea, despre competențele, abilitățile mele excelente.

— Da, a răspuns el, dar nu ai mersul unui manager.

— Și Rob îl are?

— Da, ăsta e punctul forte.

Nu mai trebuie să spun că a avut dreptate și că Rob a primit postul. A trebuit să lucrez în subordinea unui imbecil. Însă a unui imbecil care mergea corect. Am studiat cu mare atenție mersul acela al lui.

Consultantul a avut perfectă dreptate: era mersul unui manager. Am început să observ că fiecare angajat, fiecare post, toată lumea de fapt, avea propriul mers. Recepționerii mergeau într-un anumit fel, la fel și casierii, personalul de catering, lucrătorii din birouri, administratorii, personalul de pază – și managerii, bineînțeles. În secret, am început să exersiez mersul.

Arată de parcă ai fi făcut pentru post

Cum petreceam mult timp urmărind mersul, mi-am dat seama că există inclusiv un stil vestimentar, un mod de vorbire și de comportament specifice unui manager. Nu era suficient că eram competent și aveam experiență. Trebuia să *arăt* ca și cum eram mai bun decât oricine altcineva. Nu era vorba doar despre mers – era o întregă transformare. Și, treptat, pe măsură ce observam, mi-am dat seama că era important ce fel de ziare citești, ce fel de stilou folosești, cum scrii, cum vorbești cu colegii, ce spui la ședințe – de fapt, totul era judecat, evaluat și se decidea în consecință. Nu era suficient să fii capabil să îți faci treaba. Dacă voiai să avansezi, trebuia să fii văzut ca Tipul Potrivit. *Reguli de muncă* se referă la crearea acestui tip – firește, trebuie să fii capabil să îți faci treaba în primul rând. Însă foarte mulți oameni o pot face. Ce anume te scoate în evidență? Ce anume te face candidatul potrivit pentru o promovare? Ce anume face diferența?

Fii cu un pas înainte

Am observat că, printre manageri, erau unii care stăpâneau mersul, însă alții se pregăteau, inconștient, pentru următorul mers: un mers de director general.

În vremea aceea, s-a întâmplat să mă deplasez mult pe la diverse sucursale și să observ că printre directorii generali existau unii care aveau să rămână pe aceeași poziție foarte mult timp. Însă existau și alții care deja se pregăteau pentru următorul pas: exersau mersul de director regional. Precum și stilul și imaginea.

Am trecut de la exersarea mersului de manager direct la mersul de director general. Trei luni mai târziu, am fost promovat de la asistent manager la director general printr-o mișcare rapidă. Acum eram managerul imbecilului.

Pune în aplicare ceea ce spui

Rob avea mersul (Regula 18: „Creează-ți un stil care te ajută să te faci remarcat”), dar din nefericire nu respecta suficient Regula numărul 1 – nu știa să își facă destul de bine treaba. Arăta corect, vorbea corect, însă în ultimă instanță nu reușea să își facă treaba așa cum ar fi trebuit. Eu am fost promovat și am ajuns superiorul lui pentru că nu puteau să îl concedieze – dădea rău, fiindcă tocmai ce îl promovaseră – și pentru că aveau nevoie de cineva care să îi supravegheze munca, în așa fel încât greșelile lui să fie corectate rapid. Rob își atinsese nivelul propriei incompetențe și a rămas acolo timp de mai mulți ani fără să devină mai bun, dar nici neapărat mai rău – doar arătând și mergând corect. În cele din urmă, a făcut un pas în lateral și și-a deschis propria afacere – un restaurant. Acesta a cunoscut eșecul în scurt timp, pentru că a uitat Regula 2: „Nu sta niciodată pe loc” – sau poate că nici nu a știut-o niciodată. A continuat să aibă mersul unui manager în loc să îl aibă pe cel al unui patron de restaurant. Clienții lui nu l-au acceptat cu adevărat niciodată.

Cum am tot exersat mersul de director general, am fost promovat, însă s-a întâmplat și pentru că am fost foarte atent să îmi fac treaba bine – Regula 1. Odată ajuns pe acest post, am fost, de bună seamă, complet depășit de situație. A trebuit să învăț repede nu doar noul meu rol și toate responsabilitățile lui, dar și pozițiile subordonate, pe care nu le deținusem niciodată cu adevărat. Ținusem locul unor manageri, însă nu fusesem niciodată manager – acum eram managerul unui manager. Eram în mare pericol să o dau în bară rău de tot.

Nu lăsa pe nimeni să afle cât de mult muncești

Însă acum eram deja un Jucător cu Reguli dedicat. Nu aveam decât o singură scăpare: să învăț în secret. Am petrecut fiecare secundă liberă pe care o aveam la dispoziție – după-amiezile, weekendurile, pauzele de masă – studiind tot ce putea să îmi fie de ajutor. Dar nu am spus nimănui – Regula 13.

În scurt timp, ajunseseam să stăpânesc suficiente cunoștințe cât să fiu capabil să îmi fac treaba destul de bine. Și așa s-au născut *Regulile de muncă*, care fuseseră în stadiul embrionar.

Fă-ți un plan

Să fii director general era în același timp amuzant și dificil. Munca era cu 50% mai multă, însă eram plătit doar cu 20% mai mult. Logic, pasul următor era cel de director regional. Însă nu mă atrăgea. Mai multă muncă, cu mult mai multă, însă nu și prea mulți bani în plus. Am început să elaborez un plan (Regulile 25–35). Spre ce voiam să mă îndrept în continuare? Ce voiam să fac? Începeam să mă plictisesc să fiu tot timpul blocat în birou și de toate acele îngrozitoare ședințe care nu se mai sfârșeau. Și de tot acel timp petrecut la sediul central. Nu era pentru mine. Voiam să mă distrez din nou. Voiam să exersez Regulile. Mi-am formulat un plan.

Compania nu avea un specialist itinerant în dezamorsarea crizelor – un fel de director general al directorului general. Am pus în joc Regula 4 („Creează-ți o nișă proprie”). Am sugerat președintelui companiei că era nevoie de un raport. Nu am sugerat niciodată că acesta era postul pe care mi-l doream, însă presupun că intenția era evidentă. Bineînțeles că l-am primit și am devenit director general itinerant, care răspundea direct numai în fața președintelui și cu o fișă a postului pe care mi-am scris-o singur. Și salariul? Mult mai mare

decât cel al directorilor regionali, însă ei nu știau, iar eu nu am scos o vorbă despre asta („Ai grijă de tine”: Regulile 46–57). Le-am cultivat sprijinul și prietenia; nu reprezentam o amenințare, întrucât era evident că nu urmăream să le iau posturile. Poate că și-ar fi dorit salariul pe care îl primeam dacă ar fi știut, însă nu își doreau nișa pe care o creasem pentru mine.

Am făcut totul fără să fiu nemilos, necinstit sau dezagreabil. De fapt, întotdeauna am fost diplomat când am interacționat cu directorii generali. I-am tratat cu amabilitate și politețe, chiar și atunci când trebuia să le atrag atenția cu privire la un aspect al muncii lor. Am adăugat o nouă categorie: „Dacă nu poți spune ceva frumos, mai bine taci”, și am învățat Regulile 79–87 din secțiunea „Cultivă diplomația”.

Identifică oamenii care contează

Am învățat rapid că, dacă voiam să aflu ce se petrece într-o sucursală, cel mai bine era să discut cu oamenii care știau efectiv ce se întâmplă – îngrijitorii, recepționerii, casierii, lif-tierii și șoferii. Era important atât să-i identific pe acești oameni, cât și să fiu de partea lor – Regula 93. Ei îmi furnizau mai multe informații decât oricine altcineva, și totul în schimbul unui simplu:

— Salut, Bob, cum îi merge fiicei tale la facultate?

Regulile de muncă au prins contur. În următorii câțiva ani, le-am urmărit cum cresc, se maturizează și capătă experiență. Am părăsit compania și mi-am fondat propria firmă de consultanță. Am instruit manageri în domeniul *Regulilor de muncă* și i-am urmărit cum ies în lume și își îndeplinesc destinul cu stil și eleganță, încredere și autoritate.

Îmi dau seama că ai întrebări. Cum funcționează aceste Reguli – sunt manipulative? Nu, nu forțezi pe nimeni să facă nimic, *tu ești* persoana care se schimbă și devine mai bună.

- *Trebuie să devin altcineva?* Nu, s-ar putea să fie nevoie să îți schimbi puțin comportamentul, dar nicidecum personalitatea sau valorile. Vei continua să fii tu însuși, însă o versiune a ta mai dibace, mai agilă, mai de succes.
- *Sunt greu de învățat?* Nu, le poți învăța într-o săptămână sau două, însă durează mai mult să le stăpânești realmente. Dar noi învățăm continuu, și este mai bine să exersezi fie și o singură Regulă decât să nu faci nimic.
- *Este ușor să îi descoperi pe cei care le urmează?* Da, uneori, cu toate că cei mai buni Jucători cu Reguli nu te vor lăsa să observi ce fac; sunt mult prea buni. Însă, odată ce ai ajuns tu însuși un Jucător cu Reguli, devine mult mai simplu să observi ce Reguli urmează oamenii într-un anumit moment.
- *Voi observa imediat beneficiile?* O da, negreșit, imediat.
- *Eu le urmez în continuare?* Nici măcar nu aș recunoaște că le urmez – sunt un Jucător cu Reguli, la urma urmei.
- *Este etic să folosești Regulile?* Da. Nu faci nimic greșit, pur și simplu îți folosești abilitățile și aptitudinile naturale și le adaptezi, folosindu-le în mod conștient. Aceasta este zona esențială pentru înțelegerea regulilor – zona conștientului. Tot ceea ce faci va trebui hotărât dinainte – bineînțeles că vei părea în continuare spontan, pentru că ai decis și asta, dar vei controla conștient orice situație, în loc să fii o victimă inconștientă. Vei fi treaz și conștient, vei trăi momentul și

vei profita de propriile abilități. Concluzia este că trebuie să fii în stare să îți faci treaba – și să o faci bine din capul locului. Regulile nu sunt pentru combinatori, impostori, fanfaroni, șarlatani sau lingușitori. Crezi că muncești mult acum? Asta nu este nimic în comparație cu ce înseamnă punerea în practică cu succes a Regulilor – iată ce înseamnă muncă cu adevărat.

Și haide să recunoaștem că îți place să muncești. Ți place să îți faci treaba. Trebuie să fie așa dacă vrei să citești Regulile și vrei să mergi înainte și să avansezi. Eu îți sugerez să te gândești în mod conștient la fiecare domeniu al activității tale și să faci schimbări pentru a îmbunătăți următoarele:

- felul în care îți faci treaba;
- felul în care oamenii percep că îți faci treaba.

Dacă nu pui în practică Regulile, te vei descurca, o vei scoate cumva la capăt, poate că vei găsi ce cauți. Poate că deja cunoști multe dintre aceste Reguli – și le pui în practică – instinctiv și intuitiv. Acum o vei face în mod conștient.

Dacă acționezi astfel:

- vei fi promovat;
- te vei înțelege mai bine cu colegii;
- te vei simți mai bine în pielea ta;
- te vei bucura mai mult de munca ta;
- îți vei înțelege mai bine munca;
- vei înțelege mai bine perspectiva șefului tău;
- vei fi mai mândru de tine și de munca ta;
- vei fi un bun exemplu pentru membrii personalului la început de drum;

- vei avea o contribuție mai mare în compania ta;
- vei fi prețuit și respectat;
- vei emana bunăvoință și cooperare în jur;
- vei avea succes dacă vei pleca și îți vei deschide propria afacere.

Aceste Reguli sunt simple și eficiente, sigure și practice. Totodată sunt cei 10 pași de care ai nevoie pentru a-ți consolida încrederea și a face din tine un om nou și mai puternic. Și de a construi etic și moral acest om nou. Nu vei face nimic din ceea ce nu te aștepți – și nu apreciezi – ca ceilalți să îți facă ție. Aceste Reguli întăresc standardele personale și înalță principiile individuale. Ele sunt darul meu pentru tine. Sunt ale tale. Păstrează-le în siguranță, păstrează-le secrete.

Cum să folosești Reguliile

Poate fi puțin descurajant să citești o carte cu 100 de Reguli pentru o viață mai fericită și mai plină de succes. Adică, de unde să începi? Probabil vei descoperi că deja urmezi câteva dintre ele, însă cum poți să înveți zeci de noi Reguli deodată și să te apuci să le pui în practică pe toate? Nu intra în panică, nu trebuie să o faci. Amintește-ți că nu *trebuie* să faci nimic; o faci pentru că asta îți dorești. Să păstrăm totul la un nivel ușor de gestionat, în așa fel încât să continui să îți dorești să o faci.

Poți să abordezi situația oricum îți place, însă, dacă vrei un sfat, iată ce îți recomand. Parcurge cartea și alege trei sau patru Reguli care îți dau sentimentul că ar avea o importanță semnificativă în cazul tău, sau alege-le pe cele care îți sar în ochi atunci când le citești pentru prima dată, ori pe cele care ți se par a fi un bun punct de plecare în cazul tău. Notează-le aici:

Exersează aceste Reguli câteva săptămâni, până când ți se vor întipări în minte și nu vei mai fi nevoit să te străduiești atât de mult. Vor fi devenit deja un obicei. Minunat, te-ai descurcat bine! Acum repetă exercițiul cu alte câteva Reguli pe care ai vrea să le abordezi în continuare. Notează-le aici:

Excelent! Acum faci realmente progrese. Continuă să aplici Regulile în ritmul tău – nu este nicio grabă. Și amintește-ți că eu nu sunt singurul care îți poate observa pe ceilalți oameni și care poate vedea că ceea ce funcționează pentru ei poate să funcționeze și pentru mine. Așadar, când identifici o Regulă pe care nu am inclus-o aici, poți să o incluzi tu. Ține o listă pentru Regulile suplimentare pe care vrei să le asimilezi și notează-le:

E păcat să păstrezi aceste noi Reguli doar pentru tine, așa încât te rog să le comunici și celorlalți oameni. Dacă vrei să le distribui pe pagina mea de Facebook, mi-ar plăcea să aflu noutăți de la tine: www.facebook.com/richardtemplar.

PUNE
ÎN APLICARE
CEEA CE SPUI

Aceste prime Reguli sunt cele fundamentale și le guvernează pe toate celelalte – să știi cum să îți faci treaba, să o faci bine și să fii mai bun decât oricine altcineva. Este chiar atât de simplu. Secretul este să te asiguri că nimeni nu știe cât de mult trebuie să muncești ca să îți faci treaba atât de bine. Poți să înveți totul în secret, în particular – pur și simplu nu permite să se afle, nu permite nimănui să știe asta – și niciodată să nu permiți nimănui să afle că ai citit această carte; este biblia ta secretă. Este important să arăți calm și eficient, sigur pe tine și stăpân pe situație. Navighezi printre sarcinile zilnice cu ușurință și încredere. Ești de neclintit și de neoprit. Însă concluzia este că trebuie să fii *foarte* bun la locul tău de muncă.

Fă-te remarcat prin munca ta

Este foarte simplu ca munca ta să fie trecută cu vederea în forfota vieții de birou. Muncești pe brânci și poate fi dificil să îți amintești că e necesar să depui puțin efort ca să îți ridici statutul personal și să crești aprecierea față de munca pe care o depui. Dar este important. Trebuie să îți lași amprenta pentru a ieși în evidență, și potențialul tău de promovare va fi atins.

Cea mai bună metodă este să ieși din rutina muncii. Dacă trebuie să te ocupi de mai multe lucruri zilnic – la fel ca toată lumea – atunci nu îți va fi de folos dacă te ocupi de și mai multe. Dar dacă îi prezinți șefului un raport în care explici cum ar putea *toți* să se ocupe de mai multe lucruri, atunci vei ajunge să fii observat. Un raport nesolicitat este o metodă strălucită de a ieși în evidență. El demonstrează că gândești realist și ai inițiativă. Dar această metodă nu trebuie folosită prea des. Dacă îi prezinți șefului tău un morman de rapoarte nesolicitate, vei fi observat, însă într-o manieră cu totul nefavorabilă. Trebuie să respecti anumite reguli:

- Prezintă doar ocazional un raport.
- Asigură-te că raportul tău chiar va funcționa, că va avea rezultate pozitive sau va aduce beneficii.
- Asigură-te că numele tău este afișat vizibil.
- Asigură-te că raportul va fi văzut nu doar de către șeful tău, dar și de șeful său.
- Amintește-ți că nu trebuie să fie neapărat un raport – poate fi un articol în buletinul informativ al companiei.