

Credi in te stesso!

Paul McGee è un esperto in materia di cambiamento, autostima, relazioni professionali e motivazione sul lavoro. Fino a oggi ha presentato in trentacinque Paesi di tutto il mondo il suo approccio divertente e concreto alle sfide della vita. È autore di sette libri, tra cui *Cambia la tua vita con il metodo S.U.M.O. Shut up, move on®. Dacci un taglio, vai oltre* (red!, 2015). È anche personal life coach per una squadra della prima divisione inglese di football. I semplici ma profondi e significativi messaggi del suo *Metodo S.U.M.O.* si sono diffusi in tutto il mondo, in organizzazioni del settore privato e pubblico. Recentemente Paul ha rielaborato le sue idee sotto l'insegna del programma SUMO4Schools, dedicato ai più giovani.

Grazie alla sua formazione universitaria in psicologia comportamentale e sociale, è anche un consulente qualificato, un coach nel campo dello spettacolo e un membro della Professional Speaking Association. Il suo obiettivo è semplice: aiutare le persone a ottenere nella vita sempre migliori risultati e a divertirsi nel farlo.

www.TheSumoGuy.com, www.PaulMcGee.com

Paul.MGee@theSUMOGuy.com, sumo@paulmcgee.com

Twitter: @The SumoGuy

© 2015 red!

www.rededizioni.it

Traduzione di Patricia Roaldi dall'originale inglese
Self-Confidence, Capstone Publishing, Chichester (UK)

Seconda edizione aggiornata

© 2012 Paul McGee

© Illustrazioni Fiona Griffiths

Stampa: LEGO Spa, Lavis (TN)

red! è un marchio Il Castello Srl

Via Milano 73/75 - 20010 Cornaredo (MI)

Tel. 02 99762433 - Fax 02 99762445

www.ilcastelloeditore.it

Paul Mc Gee

CREDI IN TE STESSO!

red!

*A Matt e Ruth
"Chickahelameni"
Con amore
dal vostro papà un po' matto*

PREFAZIONE ALLA SECONDA EDIZIONE

Mi chiedo se leggendo un libro sull'autostima vi aspettiate che l'autore ne abbia da stravendere, di autostima, s'intende. Bene, se devo essere onesto non è che mi senta sempre così.

Sì, quando si tratta di scrivere su questo argomento mi sento piuttosto sicuro di me. Ho un team editoriale che mi aiuta, e amici che non mi massacrano quando chiedo loro cosa pensano di quello che ho scritto. Quindi ero sicuro di quello che avevo scritto? Assolutamente sì. Ma ero sicuro che il libro avrebbe venduto bene? Lo speravo e forse me lo aspettavo, ma non ne ero del tutto sicuro. Ma forse questa non è una cosa così negativa. Un po' di incertezza è una buona arma contro l'autocompiacimento e l'arroganza.

Be', è soltanto quando si vedono i reali rendiconti delle vendite che le ragioni per l'ottimismo possono essere giustificate. Nell'attesa di conoscere i dati di vendita della prima edizione di questo libro mi sentivo come un bambino la mattina di Natale. Quando arrivarono andai in estasi. Evidentemente la fiducia in se stessi era e continua a essere importantissima per un sacco di persone.

E ora farò una piccola confessione. Sono sicuro che sia così per la maggior parte degli autori, sebbene pochi sarebbero disposti ad ammetterlo.

È semplicemente questo. L'immenso senso di soddisfazione che pro-

vano quando trovano il proprio libro esposto ben in evidenza in una libreria. Cosa ci può essere di meglio?

Be', in realtà c'è qualcosa di meglio. Quando te ne stai orgogliosamente a guardare il tuo libro in una libreria e qualcuno ti passa davanti e ne prende una copia. La tensione e l'eccitazione sono, lo confesso, quasi travolgenti.

Come anche il conflitto che si scatena dentro di voi. Devo o non devo intavolare una conversazione con questo sconosciuto e annunciare con ostentata sicurezza: "Ho scritto io quel libro. Lei in questo momento è davanti all'autore"?

È patetico, lo so. Ma cosa fareste al mio posto?

Ok, lo ammetto. È precisamente quello che ho fatto.

Qualcuno mi è sembrato sinceramente contento... anche se un po' sorpreso.

Altri, invece, hanno battuto frettolosamente in ritirata, controllando se non stessi usando qualche elaborata tecnica di distrazione per fregarli il portafoglio.

Ma ho trovato anche un signore emozionatissimo che mi ha chiesto se potevo aspettarlo qualche minuto. È andato a comprare una copia del libro ed è tornato per farsela firmare.

Non sono sicurissimo che questi episodi siano stati i miei "15 minuti di celebrità", ma certamente i 15 secondi sì.

Per fortuna nessuno mi ha mai definito "patetico". In ogni caso non fino a questo momento, per lo meno.

Comunque, ancora più entusiasmante è quando le persone mi contattano per dirmi quanto il mio libro li abbia aiutati. E lo hanno fatto letteralmente centinaia di persone. Perché?

Be', certamente mi piacerebbe pensare che il motivo è che avevano semplicemente voglia di farlo. E in molti casi è stato proprio così.

Comunque, la stragrande maggioranza delle persone mi ha contattato perché aveva raccolto la sfida che si trova nel capitolo "Come essere il vostro migliore amico", in particolare nel paragrafo "Intervenite con la chirurgia plastica sulla vostra mente". Spero che anche voi raccoglierete questa sfida. Ma quale? Siate pazienti, troverete tutto più avanti.

È stato anche affascinante vedere la grande varietà di persone che hanno tratto dei benefici dal libro. Dagli studenti alle star dello sport, sembra proprio che tutti possiamo trarre beneficio dalla crescita della fiducia in noi stessi.

Per questa seconda edizione ho aggiunto alcune osservazioni e un intero capitolo intitolato: "Come gestire efficacemente i conflitti". Il conflitto fa inevitabilmente parte della vita. Non si tratta di pessimismo ma di realismo. Il conflitto, quando è gestito bene, può portare a soluzioni creative e a migliorare le prestazioni e i risultati. No, se il conflitto è irrisolto.

Quindi, invece che a evitarlo a tutti i costi, questo capitolo punta a fornirvi la sicurezza per accoglierlo quando si presenta, per affrontarlo in modo costruttivo e con un'accresciuta fiducia in voi stessi.

In questa nuova edizione, sempre nel capitolo "Come essere il vostro migliore amico", ho aggiunto nuove strategie ed esercizi, in parte ispirati da una frase sentita alla televisione: "Noi scriviamo i nostri successi sulla sabbia, ma i nostri fallimenti li incidiamo nella pietra". Quando recentemente mi sono trovato a lavorare con un gruppo di persone che stavano per essere licenziate, sono rimasto allo stesso tempo sconcertato e amareggiato dalla loro incapacità di identificare e di parlare dei loro punti di forza con un po' di autostima. Sembra evidente che noi tendiamo a dare per scontati i nostri punti di forza, quindi troverete consigli e considerazioni che vi aiuteranno ad avere un'immagine più veritiera e positiva di voi stessi senza che questo vi porti a essere arroganti.

Come vi ho detto, ho testato recentemente queste strategie, e so che ne trarrete un reale beneficio.

Una persona che ha dedicato tutta la vita ad aiutare gli altri a sviluppare la propria autostima e a perseguire i propri sogni era il mio amico Clive Gott. Nella prima edizione ho ringraziato pubblicamente Clive per tutto il sostegno che mi ha dato in tanti anni di lavoro. Nel capitolo "Con un piccolo aiuto degli amici ce la farete" parlo dei quattro ruoli fondamentali che le varie persone possono ricoprire; ecco, Clive era una di quelle rarissime persone che riescono a ricoprirli tutti e quattro. Purtroppo Clive è morto nel febbraio del 2011. Mi manca. Aveva cinquantadue anni.

Come tutti noi, anche Clive aveva momenti in cui si sentiva insicuro. Non cercava di nascondervi, qualche volta lo dichiarava apertamente e pubblicamente. Ma la fiducia che aveva in se stesso e la sua autostima sono state, e lo sono ancora, una fonte di ispirazione per me. Non a causa della sua sicurezza, ma per quello che la sua sicurezza lo portava a realizzare. Come esploratore ha realmente scalato molte montagne, ma i suoi racconti e la sua saggezza hanno aiutato molti di noi a scalare le nostre "montagne personali".

La morte di Clive è stato un modo doloroso di ricordarmi quanto breve possa essere il mio tempo su questo pianeta. Voglio trarre il massimo dal mio viaggio. Anche voi?

Se è così, spero che le pagine seguenti vi forniranno le informazioni e, forse ancora più importante, l'ispirazione per trarre il massimo dalla vostra vita. Se è la mancanza di fiducia in voi stessi che in questo momento ve lo sta impedendo spero che quello che leggerete vi aiuti a proiettarvi verso un futuro migliore.

La vita talvolta assomiglia alle montagne russe. Non ne sono mai stato più profondamente consapevole che in questo momento. Dun-

que sono grato di aver avuto con me persone come Clive a condividere una parte del viaggio. Spero che anche voi, nella vostra vita, possiate incontrare persone come lui. Forse le pagine che seguono vi aiuteranno a scoprirle.

E forse dopo aver letto questo libro vi sentirete persino meglio attrezzati per essere voi ad aiutare gli altri nel loro viaggio.

So bene che sarà molto difficile che ci possiamo incontrare di persona, ma mi sento onorato per il fatto che abbiate investito un po' del vostro tempo e forse persino un po' del vostro denaro (be', magari ve lo siete fatto prestare) per leggere questo libro.

Fino a questo momento sono in molti a pensare di aver fatto un buon investimento. Spero lo pensiate anche voi.

Cercate le piccole perle di saggezza.

Lasciate perdere tutto quello che non ha vera importanza.

E affrontate quello che non vi piace.

Ma soprattutto fate qualcosa. Per il vostro bene.

E forse anche per il bene di qualcun altro.

E se desiderate rimanere aggiornati sulle mie riflessioni su questo argomento, e su molti altri, potete seguirmi su Twitter: a p. 2 trovate i miei contatti.

Grazie
Paul McGee
Il tizio di S.U.M.O.

INTRODUZIONE

"È tutta una questione di fiducia in se stessi".

Eric Cantona

Ritornate con la mente a quando eravate piccoli. Vi ricordate delle vaccinazioni che vi faceva il medico o l'infermiera della scuola? Bene, immaginate se una di quelle punzecchiature vi avesse reso immuni dall'impatto negativo che provoca un rifiuto, un fallimento o la mancanza di autostima! In altre parole, vi fosse stata fatta un'iniezione di fiducia in voi stessi.

Come sarebbe la vostra vita se aveste sempre avuto fiducia in voi stessi? E come sarebbe se poteste rafforzare la fiducia in voi stessi con un richiamo ogni cinque anni? Cosa fareste? Dove vorreste andare? In quale nuova avventura vi cimenteste?

È una considerazione interessante. Siete d'accordo?

Tanto per cominciare non avreste certamente bisogno di questo libro. La vita sarebbe talmente più semplice.

Ma non è così. La vita è complicata. E la vostra autostima può essere fragile.

Possono volerci anni perché cresca e si sviluppi. E poi... un singolo avvenimento la può mandare in frantumi.

Dunque, perché la fiducia in voi stessi è così fondamentale, per voi, per il vostro successo e la vostra realizzazione nella vita?

Cosa o chi determina il livello della vostra autostima?
Cosa succede quando la fiducia in voi stessi è andata in frantumi?
La si può ricostruire?
E se sì, come si fa?
Come potete fare appello alla vostra autostima quando volete dare il meglio di voi? È proprio di questo che tratta il libro che state per leggere.
In sostanza, tratta di come creare molti più Kevin. Ora mi spiego.

Stavo portando a termine, per un gruppo di minatori che erano stati licenziati, un seminario di un paio di giorni: “Come ottenere quel lavoro”. Era andato molto bene.
A quella dozzina di uomini riuniti nella stanza ho chiesto: “Dunque, quale ritenete sia stato il principale beneficio di questo incontro?”. E le risposte erano le solite che avevo già sentito innumerevoli volte.
“Mi sento un po’ più ottimista per quanto riguarda il mio futuro”.
“Adesso so come ‘vendermi’ al meglio”.
“Mi sento più preparato per i colloqui di lavoro”.

Poi arrivò il turno di Kevin.
“Se a scuola avessi avuto come insegnante lei, Paul, avrei potuto diventare un astronauta”. Non mi aspettavo quella risposta.
“La mia vita era già tracciata fin da quando ero bambino” continuò Kevin. “Mio padre lavorava in miniera e ci si aspettava semplicemente che io avrei fatto lo stesso. Sento che grazie a questo seminario la fiducia in me stesso è molto cresciuta. Vorrei soltanto averlo seguito vent’anni fa. Chissà cosa sarei diventato oggi se l’avessi fatto!”.

Non ho mai dimenticato le parole di Kevin. Sono un promemoria di come l'autostima o la mancanza di essa possa influenzare tutta la nostra vita. Non vorrei mai rimpiangere di non aver fatto qualcosa a causa della mancanza di fiducia in me stesso: "Ah, se avessi fatto...".

Voglio essere quel genere di persona che può dire: "Sono contento della mia vita".

Voglio essere un giocatore, non uno spettatore.

E voi?

Come ottenere il massimo da questo libro

Voglio spiegarvi il criterio che ho seguito scrivendo questo libro. Innanzitutto l'ho diviso in due sezioni.

La **prima sezione** è incentrata su come raggiungere una maggiore comprensione di cosa sia la fiducia in se stessi. Analizzo i motivi per cui è così fondamentale per ogni aspetto della nostra vita. Parlo anche di alcuni dei miti che circondano l'autostima e metto a nudo alcune idee fasulle sull'argomento, che in realtà fanno più male che bene. Termino questa sezione affrontando il problema di come il nostro passato influenzi quello che siamo oggi e quello che pensiamo di noi stessi.

La **seconda sezione** è interamente dedicata alle idee e ai metodi pratici per rafforzare, costruire e sviluppare l'autostima. State dubitando di voi stessi? Siete stati licenziati? Vi state riprendendo dopo la fine di un rapporto? O state per andare a un appuntamento a cui tenete molto? Troverete dozzine di idee e suggerimenti da mettere subito in pratica per aiutarvi a usare tutto il potenziale che è in voi.

Stile: ho scritto questo libro in modo che fosse facile anche visivamente. Trovo che paragrafi molto lunghi e blocchi di testo fitti e compatti siano scoraggianti, perciò ho impostato il volume in modo che sia più semplice assorbire e fare vostre le informazioni.



Pit Stop: troverete anche dei piccoli box chiamati “Pit Stop”. Sono di vitale importanza per sviluppare le vostre capacità e ottenere il massimo da questo libro. Dopo tutto, qual è il vostro obiettivo? Arrivare in fondo al volume o far crescere e sviluppare la fiducia in voi stessi? Se è quest’ultimo il vostro obiettivo – cosa che sinceramente mi auguro – allora troverete questi Pit Stop veramente preziosi.

Quello che desidero non è semplicemente che voi leggete questo libro, ma che vi coinvolga al punto da costringervi a impegnarvi. E questo significa che dovrete dedicare del tempo a riflettere e a rispondere alle domande che troverete nei Pit Stop. E vi garantisco che, se lo farete, otterrete il massimo da questo libro.



Storie personali: per rendere più interessanti ma soprattutto per dare un contesto alle idee che propongo e analizzo, ho creato un altro box, “Storie personali”. Vi troverete esempi di situazioni in cui io o altri ci siamo trovati e che aiutano a illustrare meglio alcuni punti di questo libro. Gli aneddoti sono un modo fantastico per facilitare l’apprendimento. Vi ho così aperto una finestra sul mio mondo dove spero troverete storie e situazioni in cui vi sarà facile riconoscervi e in cui possiate identificarvi.

Se invece in questi box non troverete cose che vi interessano, va bene lo stesso. Possono essere un arricchimento dell’esperienza, ma non sono essenziali. Anche se decideste di trascurare queste storie, troverete comunque un sacco di

strumenti che vi aiuteranno a far crescere la vostra autostima e a superare i dubbi su voi stessi. Ma io spero che le leggiate.

Lasciatemi dire ancora una cosa: è probabile che questo libro verrà classificato nel genere “auto-aiuto”. Ma è un genere che spesso raccoglie testi che, per i miei gusti, e forse anche per i vostri, sono un po’ troppo consolatori. È per evitare questo pericolo che il mio approccio è decisamente molto pratico, direi quasi terra-terra, e soprattutto realistico.

E per favore, ricordatevi che la mia intenzione non è di essere simpatico e gentile, ma di essere utile. Quindi preparatevi a mettervi in discussione e ad attrezzarvi per salire sulle montagne russe della vita. Il mio scopo è di fornirvi le idee e lo stimolo per farlo, sperando di riuscire anche a farvi sorridere qualche volta lungo il percorso.

E per finire, credo fermamente nelle parole di Eric Cantona, quando dice: “È tutta una questione di fiducia in se stessi”. Quindi, in qualunque momento vi troviate nel percorso della vostra vita, spero ardentemente che questo libro vi aiuti a far crescere la fiducia in voi stessi al punto da “fare la differenza”.

Buona lettura.

Paul McGee
Il tizio di S.U.M.O.



Parte prima
TUTTO QUELLO
CHE DOVETE SAPERE

PERCHÉ L'AUTOSTIMA È IL FATTORE X DELLA VITA



State per scoprire...

*L'impatto a
lungo termine
che l'autostima
può avere sulla vo-
stra vita.*

*Perché un piccolo cambia-
mento può fare una grande dif-
ferenza.*

*Perché tutti traggono benefici dall'incre-
mento dell'autostima.*

*I reali vantaggi della crescita dell'auto-
stima.*

Qual è il grande problema dell'autostima?

Se incontraste il famoso attore Tom Cruise, è probabile che notereste parecchie cose:

- ✓ Il suo sorriso.
- ✓ I suoi occhi.
- ✓ E probabilmente la sua altezza.

È alto 1 metro e 70 cm. Ci sono persone che lo considererebbero un po' basso. In alcune culture Tom risulterebbe avere un'altezza inferiore alla media maschile.

Ora proviamo a chiederci: e se l'altezza di Tom Cruise aumentasse del 10 per cento? Quindi non un grande aumento. Quale sarebbe il risultato? Be', improvvisamente Tom passerebbe dai 170 cm a circa 187 di altezza. Passerebbe dall'essere sotto la statura media a essere sopra. Passerebbe dall'essere considerato basso a essere considerato alto.

E di quanto è aumentata la sua altezza? Del 10 per cento, tutto qui. Un piccolo cambiamento può fare una grande differenza.

La brutta notizia per Tom è che per quanto lui tenti di sembrare più alto di quanto effettivamente sia, in realtà non c'è molto che lui possa fare riguardo alla sua altezza.

Ma come avrete capito questo non è un libro che si occupa della vostra altezza, ma di incrementare la fiducia in voi stessi. E se non si può fare molto per la propria statura, c'è invece un sacco di cose che si possono fare per aumentare la fiducia in voi stessi.

Cosa succede se ignorate tutti i consigli che si trovano in questo libro? Cosa succede se non decidete di prendere i provvedimenti necessari per aumentare la vostra autostima?

L'autostima è davvero così importante? Be', in realtà, sì. E state per scoprire il perché.

Immaginate la scena. State leggendo un annuncio di lavoro. Sembra una grande opportunità. Sembra perfetto per voi. Be', quasi. Vi manca l'esperienza in uno solo dei settori richiesti. E voi vi concentrate su quest'unica cosa. Ecco che cominciate a rimuginare dentro di voi.

“Naturalmente, ci sono delle altre persone più adatte di me. Se soltanto avessi più esperienza. Comunque, mi conosco, non potrei sopportare che durante il colloquio venga fuori questa mia mancanza. Ci saranno centinaia di candidati e inoltre il mio curriculum non è aggiornato, sarà meglio che rinunci, per ora”.

Immaginate la scena. Il vostro capo è indeciso su chi scegliere fra voi e un vostro collega per fare una breve presentazione alla conferenza annuale della vostra azienda. Quest'anno si terrà a Parigi e sarebbe una notevole opportunità per farvi notare e aumentare la considerazione in cui siete tenuti all'interno dell'azienda. Ecco che cominciate a rimuginare.

“Detesto parlare in pubblico. Tutta quella gente che mi guarda. Sarei terribilmente nervoso. Cosa dovrei dire? Non voglio fare una magra figura di fronte a tutti i miei colleghi – non riuscirei più a sopravvivere all'imbarazzo. Samantha, invece, è bravissima a fare le presentazioni, non si agita per niente. Ma così sarà lei a ottenere tutta la gloria. Non importa, intanto queste conferenze sono sempre occasioni divertenti – e in genere l'ultima sera si beve gratis al bar”.

Immaginate la scena. Siete in un bar con un gruppo di amici. Incontrate alcuni compagni e compagne che avete conosciuto al college. Lisa cattura il vostro sguardo, vi è sempre pia-

ciuta, ma è da un po' che non vi incontravate. C'è un'attrazione evidente. Lisa guarda nella vostra direzione e sorride. Ecco che cominciate a rimuginare.

“Be', è decisamente fuori dalla mia portata. È abituata a uscire con Martin. Perché mai dovrebbe interessarsi a me? Sì, è vero, sta sorridendo proprio a me. Probabilmente vuole soltanto essere gentile. Scommetto che è in imbarazzo per me. No, non posso chiederle di uscire. Non ho chance. E se poi mi dicesse di no? I miei amici mi prenderebbero in giro a vita. Sarà meglio non provarci nemmeno. Penso che per questa volta sia meglio lasciar perdere”.

Quindi non vi proponete per quel lavoro. Non farete la presentazione. Non chiederete a quella certa persona di uscire. La vostra vita è finita? No. Siete un totale fallimento? No. Vi sarà impossibile vivere una vita soddisfacente? No. Però, siate onesti. Un po' più di fiducia in voi stessi, non vi avrebbe aiutato? Non sto parlando di arroganza, aggressività o di dover diventare un estroverso fuori di testa. Sto parlando di autostima, di quella sensazione di sentirsi bene con voi stessi. Della consapevolezza che si può anche accettare un fallimento, che ricevere un rifiuto non è la fine del mondo.

La verità è che...



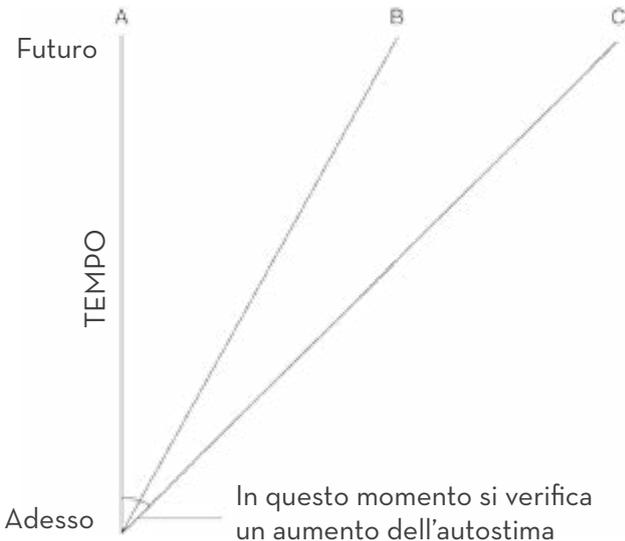
Tutti traggono beneficio
anche da un piccolo
aumento della fiducia
in se stessi.

Anche solo l'aumento di un 10 per cento potrebbe fare una grande differenza. Questo significa che avreste potuto ottenere quel lavoro. Potreste aver fatto voi quella presentazione. Potreste aver cominciato una storia d'amore.

Non c'è bisogno di essere ammalati

Come mi piace ripetere: "Non c'è bisogno di essere ammalati per sentirsi meglio". Vedete, non sto insinuando che voi avete seri problemi di autostima. Né che siete paranoici perché avete paura di parlare in pubblico o di correre qualche rischio. Magari siete soddisfatti e contenti della vostra vita. Ma forse c'è qualcosa di più. Si può fare di più. Si può diventare qualcosa di più.

E cosa ve lo impedisce? Non avere abbastanza autostima? Ecco dove anche un piccolo aumento della fiducia in sé potrebbe fare una vera differenza. Non un totale cambiamento di personalità. Un piccolo cambiamento. È tutto qui.



Ve lo spiego in un altro modo.

Date un'occhiata al diagramma che c'è alla pagina precedente. Come ben illustrato, un piccolo aumento dell'autostima vi porterà, col passare del tempo, a trovarvi, in un punto differente (B). Un ulteriore piccolo aumento e, col passare del tempo, questo provocherebbe un significativo cambiamento della vostra situazione futura (C), ben diversa da quella in cui vi trovereste se aveste continuato con lo stesso atteggiamento (A). Magari la vostra destinazione originale (A) non sarebbe per niente male ma, come appare evidente, piccoli cambiamenti operati oggi vi potranno portare più avanti nel vostro viaggio della vita. B e C possono rappresentare attività e opportunità che non sognavate nemmeno fossero possibili, e dimostrano che un piccolo cambiamento fatto adesso può letteralmente trasformare il vostro futuro.

Provo a dirvelo con altre parole.

Vi trovate su una nave che dal Regno Unito si dirige verso New York. Ma quando la nave salpa è di pochissimi gradi fuori rotta. Se rimane fuori rotta finirà ai Caraibi, che si trovano all'incirca a 1500 miglia da New York.

Un piccolo cambiamento nella rotta (o nell'autostima) può condurre a una destinazione completamente diversa.

Pit Stop



- ✓ Cosa succederebbe nella vostra vita se vi trovaste al punto B o al punto C?
- ✓ Provate a scrivere tre vantaggi che potreste avere se la vostra autostima crescesse del 10 per cento.
- ✓ Immaginate un'attività o uno scenario possibile se aveste maggiore fiducia in voi stessi.
- ✓ Immaginate come vi sentireste se non provaste a far crescere la vostra autostima.