

Rosetta Forner



Pideme la luna

Los ganadores siempre tienen un plan.

formato eBook

PROMOCION = 1er. Capitulo

PÍDEME LA LUNA

Los ganadores siempre tienen un plan.

© Rosetta Forner

Editorial PLANETA

Fecha publicación: 4 septiembre 2007

ÍNDICE

1- Sugerencias desde la madurez

2-La importancia de tener un plan ‘C’.

3- ¿Qué quieres ser de mayor?

4- Los monstruos de envenenada palabra y asustadizo origen.

**Transición: Las cosas, a veces, no son lo que parecen.*

5- LA HISTORIA DEL LIBRO.

- a) El Club del Redil.
- b) Los otros.
- c) Llegan los refuerzos
- d) Aprendiz de estratega.
- e) Cuando el factor GRIMALDI asoma su secreto.
- f) Los ingredientes para el antídoto.
- g) Cara a cara con los monstruos.
- h) La escuela VIPSS:
 - h.1 Cuestionario liberador.
 - h.2 Enseñanzas especializadas para VIPSS:
 - h.2.1 *Al Torquematis dale un ‘torque’ de Genialidad en los ‘matis’.*
 - h.2.2 *Al Manipulatis párale los ‘pulatis’ con Determinación.*
 - h.2.3 *Desvaloratis: con Imaginación y Magia haz de sus ‘loratis’ tu propulsor del cambio.*
 - h.2.4 *Al Miseratis mándale a la escuela a aprender que con los recursos no se juega.*
 - h.2.5 *Al Tocapelotis dale con la corona en las ídem.*

** Broche regio: Ella no pertenecía al club de los fanáticos resentidos de la Tierra, ni tenía intención alguna de hacerlo.*

6- Crónica de una estrategia.

7-Epílogo.

8- Suplemento inspiracional

- 1- La maldición de Eva*
- 2- ¿Competitividad o ansias de genialidad?*
- 3- La libertad de ser Impolíticamente Incorrecta*

** El poema*

*Si apuntas a las estrellas,
como poco alcanzarás la
luna.*

(If you shut for the stars, at least you will hit the moon)

Capítulo 1.

Sugerencias desde la madurez.

“Cuando la vida te envía limones, haz limonada”.

Dr. Wayne Dyer (escritor y psicólogo norteamericano).

-Imagina la realidad de otra manera:

Imagina que todos fuésemos SERES HUMANOS en vez de la, tan manida y fomentadora de conflictos, clasificación (típica tónica) ‘hombres versus mujeres’.

Imagina que somos seres con alma. Que todos, sin diferencia, estamos dotados de múltiples y variados dones, talentos y capacidades con los cuales pudiésemos alcanzar cualquier meta que nos propusiésemos.

Imagina que desde que somos niños nos hubiesen dicho que podemos lograr prácticamente todo (y pongo el énfasis en ‘prácticamente’) aquello que uno se propone.

Imagina que nadie te hubiese emponzoñado el sentido con sponsorizaciones negativas.

Imagina que nadie te hubiese llenado el ‘ordenador central’ (mente) con ideas bazofia, o sea, demoledoras de la estima, aniquiladoras de la voluntad y de la pro actividad, envenenadoras de la disposición más audaz y creativa.

Imagina que te hubiesen posibilitado el creer que ‘si puedes, hallarás la manera de poder’.

Imagina que siempre te hubiesen hablado bien de ti, y que a su vez, sólo hubieses escuchado a los demás hablar bien de sí mismos.

Imagina que te hubiesen enseñado a pensar y a hablar bien de ti, y a hacerlo con respeto.

Imagina que te hubiesen inculcado el creer en ti, acudir a tus capacidades y arquetipos interiores para hallar la manera de poder, o al menos crear un plan con el que intentarlo.

Imagina que te hubiesen animado a soñar despierto, usar la creatividad y dar alas a tu imaginación.

Imagina que te hubiesen fomentado el sentido crítico, pero el de verdad, ese según el cual recogemos información y luego la procesamos y analizamos.

Imagina que te hubiesen permitido usar la magia interior que todos llevamos en las alforjas de nuestra alma.

Imagina que te hubiesen ayudado a recordar que vienes preparado para enfrentarte con todos los desafíos, porque en verdad, todo es un juego... humano.

Imagina que te hubiesen enseñado a usar el sentido del humor para relajarte y así poder reencuadrar las situaciones.

¿Te imaginas tener un mentor especial para ti, alguien que te descubriese la magia que mora en tu interior?

¿Te imaginas un mundo así?
Yo sí.

Yo soy un alma que recuerdo el origen de mis alas. Alguien que nunca perdió el contacto con su esencia. Y, es por ello, que dedico mi tiempo humano a ejercer de hada madrina.

- Si quieres, hallarás la manera de poder. O, como poco, la inventarás...

Si me das la mano te enseñaré a crear estrategias, a capitalizar los fantásticos recursos que llevas en tu interior, y a idear una –al menos una-, manera de darle en los morros al supuesto ‘destino’ –quién quiera que sea que se erige como representante de semejante potestad divina-, que te impide ser, llegar, tener, pensar, decidir, alcanzar, o disfrutar de lo que tu quieras o hayas decidido para ti.

Nunca la magia y la estrategia estuvieron más cerca.

La magia no es eso que te han hecho creer... No.

La magia es la luz que vive en el interior de cada ser humano, la cual nos permite abrir la puerta de nuestra esencia y dejar que fluyan nuestros dones, talentos, y capacidades.

La magia hace que vislumbremos soluciones donde sólo parece haber problemas.

Desde mi faceta de coach (hada madrina en versión humana), enseño a usar las capacidades y crear estrategias que nos permiten experimentar y darnos la oportunidad de lograr nuestras metas, cualesquiera que sean éstas. Asimismo, animo a la gente a que practiquen la sana rebeldía, que recuperen la parte positiva de su adolescencia. No hay como rebelarse, negarse a aceptar lo que otros (¿quién les concedió semejante autoridad sobre nuestros destinos humanos?) han decidido que podemos, debemos, no podemos, no debemos o lo que sea hacer, tener, ser, pensar, amar, ir o no ir, y etcétera.

Dado que ‘dos gramos de práctica aportan mucho más que un kilo de teoría’ te contaré la historia, desde los ojos de un ser humano enfundado en traje femenino sin complejos ni aditivos feministas, cómo hacer todo este proceso.

¿Qué puede aportar una mujer?, a buen seguro te preguntarás.

- Hay demasiados libros escritos por ‘hombres’ dirigidos a ‘hombres’ con técnicas ‘de hombres’: y lo entrecomillo porque todo hombre con una parte femenina sin desarrollar no alcanza la categoría total de hombre, lo mismo que una mujer sin su faceta masculina desarrollada, tampoco alcanza la de mujer

(sobre ello ya reflexionado en libros míos anteriores: ‘En Busca del Hombre Metroemocional’, RBA, y ‘La maldición de Eva’, Planeta). Por consiguiente, si se me permite, esta vez, para variar, la inspiradora es una mujer profesional en un mundo de negocios mayormente masculino, un mundo donde siguen imperando -al menos en la práctica-, tácticas masculinas, lo cual viene a ser algo así como ‘*remar con un solo remo*’. Muchas mujeres se alegrarán -eso espero- al leer ideas inspiracionales que provienen de una igual. Mientras que, los hombres de mente abierta y avanzado sentir se sentirán intrigados por ver qué puede aportar un hada madrina a sus masculinos puntos de vista. Si lo femenino y lo masculino crean sinergia, lo más excelso que todos llevamos dentro saldrá afuera, con lo que la madurez del alma será una realidad.

Esperemos que, después de esta historia en la que el ser humano es el protagonista, consigamos aprender a remar con dos remos. Al menos, por mi parte haré lo que esté en mi mano para apoyar al ser humano en dicho aprendizaje.

Ya lo he confesado: soy un hada madrina en misión humana, o sea, *coach*. Hace años creaba estrategias para campañas publicitarias. Analizaba los públicos objetivos de los productos de gran consumo y de servicios, esto es, averiguaba qué les gustaba, y por qué. Además, analizaba todo lo que hacía la competencia de los anunciantes para los cuales diseñaba estrategias de medios publicitarios, con el fin de generar estrategias que les permitiese alcanzar sus objetivos de marketing. Lo mío era el análisis cuantitativo, pero tenía que tener en cuenta las variables cualitativas del consumo, y esas eran más sutiles amén de más difíciles de manejar que las otras. Al principio todo era como un puzzle gigantesco con piezas que corrían el riesgo de no encajar entre sí debido a que el mercado aportaba factores cambiantes -lo cual, dicho sea de paso, lo hacía todo más emocionante-, por ejemplo: trabajábamos con datos de audiencia del pasado para planificar campañas hacia el futuro. Y, como de todos es sabido, tanto la programación de televisión como las audiencias pueden cambiar y modificarse de una semana para otra. Éramos como brokers, y como tales teníamos que tener ‘un olfato’ especial para detectar tendencias, predecir audiencias, y vislumbrar batacazos de programas en los cuales no convenía para nada incluir anuncios. Me hice una experta en ‘agitar la varita mágica’, aunque entonces anduviese bastante desligada, o despistada, de mi esencia mágica.

Fui presa de ‘*éste estado de despistatus absolutitatus*’, hasta que me fui a California a estudiar PNL. Una vez allí aprendí ‘técnicas’ que me llevaron a poner en solfa la memoria de mi alma, a través de reintegrar el animus y la anima que habita en mi psique, que viene a ser lo mismo que crear sinergia entre los dos (supuestamente) opuestos que convivían en mí, a saber, lo masculino y lo femenino, lo finito y lo infinito, lo humano y lo divino, lo emocional y lo racional, lo incompetente y lo talentoso... De la unión (reunión) de los opuestos nació el hada madrina (en cada caso es diferente, en el mío esto fue lo que sucedió).

Después de haber sido una ejecutiva analítica -pero muy imaginativa aunque alejada, aparentemente, de su magia primigenia-, pasé por una fase de 'liberación espiritual' en la cual me dediqué a explorar el lado más desconocido de mí misma: el espíritu. Lo que hallé fue maravilla pura, inspiración, talentos, magia en movimiento... Y, comenzaron a 'salir' los libros.

-Cuando te empujan hacia tu destino... uno acaba por recordar su misión humana. Y, ésta no puede si no mostrar su rostro sin rubor, sin máscaras y sin pereza pero con coraje y valentía. Y, así fue como comencé a ejercer de hada madrina para que otros seres humanos, a su vez, recordasen sus propias misiones humanas y recobrasen sus talentos.

Tratar de publicar los libros no fue fácil, como tampoco lo fue recuperarme del sopla moco vital que supuso mi cese profesional: *'de directora...hacia mi destino...'*

Mi experiencia no podía quedar en saco roto, y lo que hice fue capitalizarla, es decir, me inspiré en lo que había sido mi trabajo anterior (crear, inventar y desarrollar estrategias de comunicación publicitaria), usándolo para adentrarme en el mundo editorial.

Capitalicé mis competencias.

Transferí conocimientos y 'ensayo-error-ensayo-logro' (en inglés. *'Test Operate Test Exit, o 'T.O.T.E'* como se conoce en PNL).

Asumí las vivencias tenidas en el sector publicitario.

Y, todo ello, hasta percatarme de cuán útiles podían ser para otros esas 'maneras publicitarias' de hacer marketing con la teoría y la praxis del consumo. El mundo publicitario es una 'arena' muy competitiva y difícil, inspiracional donde las haya, pero poco compasiva con los que tejen excusas en sus alforjas vitales. Te pasas el día haciendo equilibrios para lograr llegar a la mente del consumidor y conseguir que consuma o compre el producto que tú publicitas, porque si no, el cliente (el anunciante), no paga. Y, si no paga, no comemos. El publicista es un *animal*, figuradamente hablando, que pasa el día rastreando tendencias, olfateando necesidades en el consumidor aún antes de que éste o ésta se hayan apercebido de que las tienen o podrían tenerlas. Y, no contentos con todo esto, es de obligado cumplimiento el dárselas de sabelotodo, 'solucionalotodo', competente, ocurrente, y, ¡como no!, creativo. Ah, sin olvidar la de análisis que hay que hacer, so pena de pegársela si la estrategia parte de una premisa equivocada. Un publicista termina por convertirse en un experto en olfatear cuando no 'vidente' (de vidente) el qué pasará con el mercado, las audiencias, las tendencias de consumo, la inflación y su influencia en los hábitos de compra y 'des-compra', y un largo 'etece' de variables.

Curiosamente, en el mercado las variables que determinan o definen el consumo de un producto no son todas iguales: las hay 'dominantes', o sea, las que lideran y llevan la voz cantante, y las que van a remolque de esas 'independientes'. Sucede que todo esto no es si no una metáfora de la vida.

En la vida humana de cada uno de nosotros hay factores, asuntos o circunstancias que llevan la voz cantante, es decir, unos cuya naturaleza determina que a veces seamos felices o infelices, que nos sintamos perdedores o ganadores... mientras se lo permitimos.

¿No es así?

¿Y, si en vez de organizar nuestra vida en función de las mismas pasásemos a manipularlas, moldearlas y hacerlas trabajar en provecho propio?

¿Es esto realmente posible?

Por serlo lo es.

Precisamente por eso existen los planes ‘c’

-Nunca traiciones tu integridad. Sé siempre tú por encima de todo y a pesar de todos.

Puesto que lo que permites, es lo que fomentas, permite tan sólo aquello te apoye en tu camino, refrende tus talentos, reconozca tu singularidad y refuerce tu estima. Sólo así fomentarás la felicidad, el éxito y la libertad en tu vida. Tú y solamente tú, has de definir el triunfo y decidir tu guión vital. No hay dos destinos iguales. Si bien, todos son válidos, siempre y cuando lo diseñemos nosotros mismos acorde a nuestra forma de pensar (creencias), principios (escala de valores o aquello que es el ‘código deontológico’ de nuestra alma), personalidad, necesidades, aspiraciones y sueños.

Hagas lo que hagas se ha de ajustar a tu escala de valores, principios y forma de pensar y sentir. Mucha gente vive al margen de su sentir, y eso le pasa factura. Si te sientes mal en una relación personal o profesional, detente, préstale atención a ese malestar. No es gratuito que nos sintamos mal: suele ser síntoma de que nuestra dignidad e integridad no están siendo respetadas, sea lo que sea lo que esto signifique.

Acostúmbrate (crea una pauta de conducta), en cada situación, a formularte las siguientes preguntas:

a) *¿Cómo te sientes?*

b) *¿Cómo te gustaría sentirte?*

c) *¿Coinciden a y b? SI, fantástico. NO, pasa a pregunta (d).*

d) *¿Cómo podrías hacer (acción y omisión*) para que (a) fuese igual a (b)?*

() Acción y omisión. Por ‘acción’ me refiero a las conductas e ideas –creencias- que fomentan el lograr el objetivo deseado cualesquiera que sea éste. Y, por ‘omisión’ me refiero a las conductas e ideas –creencias- que al no estar presentes, su ausencia fomenta el logro del objetivo deseado.*

- La importancia de estar entre los nuestros.

Hace tiempo me percaté de que escogemos personas y trabajos acorde a nuestra escala de valores (principios y creencias). Por lo que, cuando dicha

elección: (a) no los tiene en cuenta, (b) pasa de la misma (es decir, opera la margen, los ignora), o (c) los contradice, el resultado es desastroso, es decir, nos sentimos mal, frustrados, desanimados, desmotivados y nada nos satisface ni siquiera un suelo elevado. La raíz de nuestra desmotivación, tanto en las relaciones personales como en las profesionales, debemos buscarla en nuestra escala de valores: si lo que hacemos o con quién nos relacionamos no se ajusta a la misma, el resultado, inevitable, será el sentirnos mal. Si por el contrario ese trabajo o esa relación personal se basan en aquella, nos sentiremos bien, animosos y motivados.

Reconozco que no es habitual (lo cual no quiere decir que sea ‘normal’ o ‘anormal’), que las personas se conduzcan en su vida personal y laboral según la brújula de su escala de valores. De hacerlo, otro gallo nos cantarían. Hace tiempo, me hicieron una oferta de trabajo muy tentadora: *mega* cargo y *mega* competencias, elevado sueldo (eso me dijeron, si bien yo nunca les pregunté exactamente ‘¿cuánto?’), viajar de acá para allá, y un ‘etc’ de maravillas. Resultado: rechacé la oferta porque se daba de bruces con mi escala de valores.

El entonces director de RRHH del Grupo FIAT, a buen seguro que aún no ha entendido por qué rechacé la oferta. Quién si me entendió, fue el consultor ítalo suizo que había dado conmigo y que me presentó como candidata.

Tiempo después, en la entrevista que sostuve con el editor de un gran grupo editorial, ateniéndome a mi escala de valores, le dije que para estar *ninguneada*, ya estaba bien en otra editorial, es decir, que me daba igual que me pagasen más por libro, porque lo de verdad contaba para mí era que fuesen capaces de ver mi alma, valorar mi talento y honrar mi luz.

Dado que este tipo de planteamiento no es el habitual -ello no significa que sea ‘anormal’ (los conceptos ‘normal’ y ‘habitual’ se confunden como sinónimos), la gente se suele quedar mirándome con cara de perplejidad. Hay quien incluso llega a pensar que soy una prepotente. No obstante, dado que me hice mayor hace ya tiempo, la única factura que no quiero pagar es la de sentirme mal.

- Tus principios son los únicos que has de tener.

Nadie ni nada deben ser jamás más importantes para ti que tú mismo/a excepto que quieras sentirte permanentemente fatal y acabar por somatizar (desarrollar o plasmar en tu cuerpo físico la infidelidad y traición a tu alma) en forma de enfermedad tu despropósito existencial

No bases tu vida en aquella frase del genial Groucho Marx: *‘Estos son mis principios. Si no le gustan, tengo otros.’*

Nunca tengas otros principios que los tuyos. No los rebajes, ni menosprecies, ni *ningunees* en pro de nadie ni de nada. Eso sí, la dignidad tiene un precio: a veces el muy duro del ostracismo en sus múltiples variantes. En mi

caso, por regla general (no siempre ha sido así, porque siempre hay excepciones y gente humana), toda vez que he plantado cara a alguien (director, editor, aspirante a algo...) he sido obsequiada con el premio del ostracismo, esto es, han ninguneando mis libros, no me han hecho contrato o me lo han rescindido, me han castigado con la indiferencia, me han presionado con la 'rebaja' de algo (sueldo, cargo, prebendas...) Hace años, cuando era directiva en una agencia de publicidad, como no quise traicionar mis principios y apoyar un complot en contra del presidente de la compañía, fui despedida. Cierto es que lo pasé mal, pero hoy volvería a negarme a formar parte de una conspiración en contra de otro ser humano, mejor dicho, volvería a negarme a traicionar mi integridad.

¿Integridad?

Sí, esa que se protege a la dignidad y la arropa para que no sienta el gélido abrazo de la manipulación, la amenaza o la falta de respeto.

Me niego a hacerle la pelota al status quo.

Me niego a ir en contra de mi integridad.

Ya me conozco todo eso de 'la dignidad no da de comer' y otras lindezas más que hay que pasárselas por el arco de triunfo o por la varita. La dignidad da de comer buena comida para la autoestima, permite dormir a gusto, y regenerar las heridas del alma.

Dado que sólo tengo esta vida para ser vivida, y tú también, quiero vivirla respetando mi dignidad y siendo congruente con mis principios hadados.

Recuérdalo.

Has de ser siempre, y pese a todo, lo más importante para ti.

Recuerda que tú eres la única persona sin la cual no puedes vivir.

- No hay dinero que pague el desaliento del alma.

Al fin y al cabo, sólo tenemos esta vida humana para vivirla y nada es más importante que nuestra integridad (bienestar interior), porque no hay dinero ni fama ni poder que compensar ni reparar pueda semejante traición.

Y, hablando de dinero, éste se queda aquí cuando nos morimos. Por consiguiente, disfrútalo mientras lo tengas, pero no te esclavices ni prostituyas tu integridad en pro de conseguirlo. Freud sostenía que -en esto estoy de acuerdo con él-, el dinero nunca nos hará felices porque carece de significado en nuestra infancia. Etapa en la cual, lo que de verdad nos mantiene vivos es el amor (caricias, abrazos, demostraciones de afecto), y por supuesto el alimento físico.

Si bien de los dos, el amor es el factor decisivo: hay pruebas empíricas de que los niños carentes de abrazos y caricias, mueren a pesar de tener alimento físico (esto se basa en un experimento que se realizó hace ya muchos años en un orfanato alemán: la mortalidad infantil disminuyó considerablemente (descendió hasta el 9%). Los bebés y niños acariciados y abrazados crecen sanos y felices. Ergo, el amor es el verdadero y único alimento válido para el alma.

- Rodéate de gente que crea en ti.

Por eso mismo, rodéate de gente que crea en ti, que ame tu luz y tu singularidad. Permítete solamente personas que te quieran, apoyen y acompañen en tu camino vital. Los enemigos y los envidiosos déjalos para otra vida, es decir, para nunca jamás. Debemos centrarnos en buscar esponsores positivos, compañeros de camino que nos alienten a conseguir nuestras metas y hacer realidad nuestros sueños. Debemos rodearnos de personas que derrochen amabilidad, sinceridad, honestidad y franqueza, gente que se atreva a decirnos con igual valentía que nos estamos equivocando o que vamos camino del éxito. Hazte una lista con consignas alentadoras, es decir, con las creencias que quieres tener a cerca de ti.

Cree en ti, sé tu mejor fan y valedor.

Permite tan sólo la entrada en tu vida a gente que haga lo mismo. A todos aquellos que te envidien, tengan celos o te descrean, mándalos a paseo. Recuerda que el que otros no crean en ti, no significa que tú no debas hacerlo. Que otros no sean capaces de ver tu talento, no significa que no lo tengas. Me gusta contar el caso del pintor Viçent Van Gogh: nadie creyó en él, y ahora sus cuadros valen millones de dólares o de euros.

Al igual que Van Gogh, siempre creí en mí y por eso me negué a hacerle la pelota al poder. Somos muchos los Implnc (Impolíticamente Incorrecta) del mundo mundial. Si crees en ti, siempre acabarás por hallar en tu camino a los que, como tú, valoran la honestidad y la honradez de espíritu. Sólo tienes esta vida para vivirla. Tú, y solamente tú, escoges los principios e ideas según los cuales quieres y te da la real gana, vivirla.

- Tenemos con los demás la relación que tenemos con nosotros mismos.

Aquellos que no crean en ti no lo harán por la sencilla razón de que no creen en sí mismos. No podemos hacer a otro aquello que no nos hacemos a nosotros mismos. Si a ti no te das amor, ni ánimo, ni compasión, difícilmente podrás dárselo a un semejante.

Si queremos tener energía disponible para dedicarla a nuestras metas y a disfrutar de la vida cotidiana, lo mejor es rodearnos de personas amables, sinceras y con similar y compatible escala de valores.

Uno de mis profesores de PNL, Robert Dilts, me dijo en cierta ocasión: *“Yo me llevo muy bien con mi perro, pero eso no significa que tengamos las mismas capacidades”*.

Y, yo añadiría: ‘Posiblemente, no tengamos ni las mismas creencias, ni la misma ni parecida escala de valores’. Lo que nos acerca o aleja es nuestra forma de sentir y de pensar, de relacionarnos con nosotros mismos y con la vida. Y, eso queda claramente reflejado en nuestras creencias -(forma de pensar e ideas) a cerca de nosotros, la vida y todo en general-, y los valores (qué es importante, qué cuenta para nosotros).

No importa la edad, ni la clase social, ni la procedencia, ni la nacionalidad, ni los estudios. Lo que de verdad cuenta a la hora de sentirnos

atraídos y compenetrados con otro semejante es la escala de valores: porque ello nos indica proximidad de alma. Créeme si te digo que las relaciones a nivel de alma son excepcionales. Ergo, tú escoges: o relaciones esclavizadas por el ‘hambre emocional’, o relaciones basadas en la conexión espiritual (almas de la misma manada).

Las relaciones entre dos personas que no comparten las mismas capacidades, aunque se lleven bien, nunca proporcionarán la comprensión, respeto, profundidad y generosidad de entendimiento y complicidad que aquellas cuyo origen es el alma primigenia.

Toda persona que no es capaz de entendernos, nos malinterpreta, ningunea, proyecta sus carencias en nosotros, nos hace responsables de sus males, pretende atarnos corto con el hilo de la culpabilidad, nos critica o vilipendia, NO tiene con nosotros una conexión de alma. Los de nuestra manada, los elevados de espíritu, los de madura alma, esos, no manipulan, sólo respetan la luz que somos.

¿Por qué?

Cuando uno respeta su luz, procede igual con sus semejantes: ‘Amarás al prójimo, como a ti mismo’.

‘Si te despiden, dejan o ignoran, recuerda que te están impulsando hacia tu destino’.