

„Victor Hugo a spus odată că «poți rezista invaziei unei armate, dar nu și unei idei căreia i-a sosit timpul». Cred că *Principiul Oz* este ideea care va transforma companiile din America și ne va pregăti pentru secolul XXI.“

– Michael L. Eagle

Vicepreședinte al Global Manufacturing, Eli Lilly and Company

„*Principiul Oz* abordează profund și direct subiectul complex al responsabilității. Această carte prezintă metodele și strategiile pentru a crește responsabilitatea în rândul angajaților, ceea ce va duce la maximizarea impactului oricărei inițiative la nivelul întregii companii. Pot afirma din proprie experiență că aplicarea conceptelor din *Principiul Oz* va îmbunătăți atât rezultatele personale, cât și ale companiei per ansamblu.“

– Ed Vanyo

Director general al Can Operations, Nestlé Purina

„Timp de ani buni, am încercat să facem o serie de schimbări fundamentale în sectorul de producție globală, dar pur și simplu nu reușeam. În cele din urmă, am implementat conceptul responsabilității, așa cum este definit în *Principiul Oz*. Acest lucru ne-a ajutat să ajungem pe drumul cel bun, iar acum avem parte de progresul pe care am încercat de mult să-l obținem.“

– Bill Smith

Vicepreședinte, Global Corporation Manufacturing Services, Eli Lilly

„Principiul Oz i-a stimulat pe angajații din toate departamentele noastre să fie de acord cu o abordare ușor de înțeles, menită să creeze mai multă responsabilitate la nivelul întregii companii. Pe scurt, ne-a ajutat să devenim și mai buni la «a face ceea ce am spus că vom face» și să vedem rezultatele.“

– Michael E. Woods, Vicepreședinte senior, și Eric Houseman, Vicepreședinte operațiuni, Red Robin Gourmet Burgers

„Principiul Oz ne-a ajutat să înțelegem foarte bine responsabilitatea și să devenim mai eficienți. Întreaga organizație a îmbrățișat conceptul cu brațele deschise, iar acum este întipărită în cultura noastră ideea de a acționa *deasupra liniei*. Mai mult decât atât, datorită *Principiului Oz*, oricărei persoane care se alătură echipei noastre îi este ușor să înțeleagă cum merge treaba la Pfizer Pratt Pharmaceuticals, atât în ceea ce privește cultura, cât și modul în care acționăm ca grup.“

– Dick Reggio

Vicepreședinte senior, Departamentul de Formare și Dezvoltare, Pratt Pharmaceuticals, o divizie a Pfizer, Inc.

„Principiul Oz este o lectură ușoară și practică. Mesajul este atât de simplu, încât uneori este ușor de trecut cu vederea... Suntem în totalitate responsabili să facem lucrurile să devină realitate. Este un concept extrem de bine primit.“

– David Grimes

Vicepreședinte, Departamentul de Vânzări, AT&T

„Conceptele pe care le găsim în această carte sunt practice și ne întâlnim cu ele în viața de zi cu zi. Este o carte bine scrisă, cu un limbaj simplu ce curge ca o conversație. Conține mai puțină teorie și mai multe exemple și strategii care pot fi puse imediat în aplicare. Noi am aplicat Principiul Oz și ne-am îndrumat toți angajații către obiectivele pe care trebuie să le atingem. Conceptele cuprinse în această carte ne-au servit drept motivație și au umplut golul care se crease între conducere și angajați.“

– Vincente Trellis

Vicepreședinte, Departamentul de Operații  
și Instrumente Chirurgicale, Allergan

„Succesul nostru se bazează pe cultura pe care am reușit să o dezvoltăm de-a lungul anilor. Noile sintagme pe care le-am introdus în cultura firmei noastre (*deasupra liniei, sub linie*) și pe care le-am preluat din cartea *Principiul Oz*, ne-au ajutat să ne concentrăm mai bine pe rezultatele pe care doream să le obținem.“

– Richard Methany,

Vicepreședinte, Departamentul de Resurse Umane,  
Carlson Restaurants Worldwide

„Te va ajuta să abordezi orice idee sau problemă nouă și va avea un impact imens asupra abilității tale de a avea succes... *Principiul Oz* prezintă de la început un concept general, apoi te ajută să-l înțelegi mai bine cu fiecare capitol. După reorganizarea clienților noștri, am înregistrat cea mai neagră lună din istoria companiei în ianuarie (lună care,

de obicei, este nefavorabilă în industria noastră). Le-am cerut tuturor să predea un plan de responsabilitate și am făcut cu 20% mai multe angajări decât preconizaserăm. Acest lucru a fost o consecință directă a implementării Principiului Oz.”

– Mark Wortley  
Președinte al Beverly Care Alliance

„*Principiul Oz* te ajută să-ți eliberezi potențialul și să ai o nouă viziune asupra felului în care abordezi viața personală și profesională. Îți adaptezi limbajul și te identifici imediat cu poveștile și principiile prezentate. Dacă adopți Principiul Oz și chiar aplici conceptele-cheie, îți vei schimba comportamentul și vei ajunge să ai mai mult succes în obținerea rezultatelor dorite.”

– Kelli Fitten  
Vicepreședinte, Departamentul de Resurse Umane,  
Brinker International, On the Border Cafes Division

„*Principiul Oz* îți arată cum să creezi un simț al urgenței și o responsabilitate pentru schimbare, ceea ce declanșează o putere care se manifestă doar atunci când fiecare angajat, indiferent de poziția pe care o ocupă, își îndeplinește obligațiile și profită de ocazia de a participa la găsierea unor soluții.”

– Ginger Graham  
Președinte și Director general, Amylin Pharmaceuticals, Inc.

„Limbajul folosit în *Principiul Oz* este de mare forță. Ideile din carte au trecut testul timpului și, atunci când sunt

aplicate, impactul este imediat. Învățămintele pe care le-am dobândit din acest volum sunt aplicabile în orice domeniu.“

– Chuck Rink

Director al Departamentului de Operațiuni, El Torito Restaurants

„De la modul în care oferim și primim feedback, la modul în care ne desfășurăm întrunirile săptămânale și până la elementele de bază ale gestionării performanței, am început să aplicăm Principiul Oz în compania noastră. Cartea aceasta prezintă o serie de concepte redutabile scrise într-un limbaj accesibil, pe care ne putem baza în fiecare zi pentru a ne aduce aminte unul altuia că nu ne putem permite să cădem «sub linie»; și ne învață să înlocuim scuzele cu rezultate.“

– Fred Wolfe

Președinte și CEO, El Torito Acapulco Restaurants

„Și-a pus amprenta pe cariera și pe viața mea personală. *Principiul Oz* a avut un impact pozitiv asupra felului în care încerc să interacționez cu alte persoane și în care îmi gestionez comportamentul și relațiile, atât pe plan profesional, cât și pe plan personal.“

– Dennis Antinori

Vicepreședinte senior, Contabilitate/Operațiuni de vânzare,  
Guidant Corporation

„Tot anul ne-am străduit să facem mai multe vânzări, însă fără succes. După ce am aplicat Principiul Oz, vânzările din magazine au crescut – și au continuat să crească timp de

unsprezece săptămâni. Ne-am confruntat cu multe obstacole de-a lungul anului, dar echipa a rămas deasupra liniei și am reușit să ne atingem obiectivul stabilit.“

– Kenneth White

Președinte al Smith's Food and Drug

„O carte foarte pătrunzătoare, ce dezvăluie și examinează esența succesului pe plan personal și profesional.“

– Joseph A. Cannon

Președinte și director general, Geneva Steel

„Pur și simplu, spulberă scuzele răsuflate. Această carte este o evaluare lucidă și un plan potrivit pentru restabilirea responsabilității, a succesului personal și a vitalității, la nivelul întregii corporații.“

– Dr. Paul R. Trimm

Profesor de strategie și leadership organizațional,  
Universitatea Brigham Young

„Am avut multe succese de-a lungul timpului, dar nu ne-am mulțumit să rămânem în același loc. Pentru a trece la următorul nivel, aveam nevoie să fim mai orientați spre rezultate. *Principiul Oz* a fost piatra de temelie care ne-a ajutat să ne atingem obiectivul.“

– Paul J. Byrne

Președinte, Precor, Inc.

„Principiul Oz surprinde în mod elocvent secretul pentru a ne depăși obstacolele și a avea succes. Cartea relevă idei practice esențiale în călătoria personală și în cea a companiei spre a obține rezultate și explică un principiu trainic, care va dăinui mult mai mult decât așa-zisa magie a multor manageri fandoșiți care sunt uitați cu timpul. Eu, personal, le recomand această carte tuturor celor care s-au săturat de «experți» și care sunt dornici să obțină rezultate.“

– Dorothy Browning din Kansas

All rights reserved including the right of reproduction  
in whole or in part in any form.

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, membră a grupului  
Penguin Publishing Group, o companie Penguin Random House LLC.

**The Oz Principle**

Copyright © Roger Connors, Tom Smith, and Craig Hickman, 1994, 2004  
All rights reserved

Originally published in 2004 by Portfolio/Penguin,  
an imprint of Penguin Random House LLC.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

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

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Cristiana-Maria Toma**

Redactor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CONNORS, ROGER**

**Principiul Oz** / Roger Connors, Tom Smith & Craig Hickman; trad.:  
Cristiana-Maria Toma. - București: ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-800-7

I. Smith, Tom

II. Hickman, Craig

III. Toma, Cristiana-Maria (trad.)

159.9

**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.



ROGER CONNORS  
TOM SMITH  
CRAIG HICKMAN

# PRINCIPIUL Z

Cum să obții rezultate prin responsabilitate  
individuală și organizațională

---

Traducere din limba engleză de  
Cristiana Toma

 ACT și Politon

2022



## CUPRINS

Prefață	13
Mulțumiri	16

### PARTEA I.

#### PRINCIPIUL OZ: OBȚINE REZULTATE ASUMÂNDU-ȚI RESPONSABILITATEA

1. Pornim spre vrăjitor: în căutarea unei responsabilități mai mari în afaceri	21
2. Cărarea din cărămizi galbene: prizonieri în ciclul victimei	45
3. Să ne concentrăm pe rezultate	83

### PARTEA A II-A.

#### PUTEREA RESPONSABILITĂȚII INDIVIDUALE: TRECİ DEASUPRA LINIEI®

4. Leul: adună-ți curajul de a <i>observa</i> ®	121
5. Omul de Tinichea: pune-ți inima în joc și <i>implică-te</i> ®	151
6. Sperie-Ciori: dobândește înțelepciune pentru a <i>găsi soluția</i> ®	188
7. Dorothy: dezvoltă-ți mijloacele pentru a <i>acționa</i> ®	221

### PARTEA A III-A.

#### OBȚINE REZULTATE CU AJUTORUL RESPONSABILITĂȚII COLECTIVE: AJUTĂ-ȚI COMPANIA SĂ TREACĂ DEASUPRA LINIEI

8. Glinda, vrăjitoarea cea bună: învață să stăpânești leadershipul <i>deasupra liniei</i>	259
9. Orașul de Smarald și dincolo de el: ajută-ți întreaga companie să treacă <i>deasupra liniei</i>	284

10. Deasupra curcubeului: aplică Principiul Oz pentru a rezolva cele mai spinoase probleme de afaceri din zilele noastre	316
Despre autori	359

## PREFAȚĂ

Cred că majoritatea oamenilor vor fi de acord că nevoia de a avea companii, echipe și angajați mai responsabili nu a făcut decât să crească, de când am publicat prima ediție a volumului *Principiul Oz*<sup>®</sup>, acum zece ani. Cine poate blama mediul de afaceri că a făcut din asumarea răspunderii o parte esențială a culturii oricărei corporații? Oamenii care își asumă responsabilitatea și acționează peste standard sunt mereu cei care fac lucrurile să devină realitate. Într-o companie cu oameni responsabili, se pot întâmpla lucruri extraordinare, oricât de puțin probabile ar fi părut la început.

Ne-am bucurat să vedem și să simțim impactul pe care l-a avut *Principiul Oz* în ultimii zece ani. Ni s-a dovedit în nenumărate rânduri că responsabilitatea dă roade – prin clienții noștri și alții ca ei, care au implementat cu succes această strategie în organizația lor și s-au bucurat apoi de o valoare mai ridicată a acțiunilor, profituri mai mari, costuri mai scăzute și o productivitate mai mare. În plus, nu am văzut îmbunătățiri doar pe plan financiar, ci și personal, pe măsură ce oamenii au început să vină cu drag la locul de muncă, au învățat să depășească mai ușor obstacolele de zi cu zi și au început să obțină rezultatele dorite.

Am fost cu adevărat mișcați de impactul pe care l-a avut *Principiul Oz* asupra cititorilor noștri. Mărturiile pe care le-am auzit demonstrează că este o unealtă magică atât în afaceri, cât și în viața cotidiană. Poate că o mai mare responsabilitate nu ne va ajuta să rezolvăm chiar toate

problemele societății, însă reprezintă o fundație solidă pe care putem construi soluții de durată.

Organizațiile din întreaga lume traversează o nouă epocă: reducerile de personal, renunțarea la anumite trepte ierarhice, puterea de decizie acordată angajaților, colaborarea în echipă, liberalizarea, larga răspândire a cunoștințelor de specialitate, lucrul în rețea, creșterea standardelor de calitate, îmbunătățirea constantă a produselor și serviciilor și, desigur, re tehnologizarea, transformarea și reconfigurarea proceselor de fabricație. Pentru unele companii, câștigurile s-au dovedit a fi spectaculoase. Pentru multe altele însă, varietatea năucitoare a actualelor rețete de succes (atât teoretice, cât și practice) este copleșitoare și inutilă, pentru că acestea nu reușesc să atragă după sine rezultatele dorite. În opinia noastră, niciun moft și niciun program revoluționar nu reușește să compenseze lipsa unui ingredient-cheie: faptul că rezultatele vin de la oameni care își asumă responsabilitatea pentru obținerea lor. Răspunderea în afaceri. Fără ea, niciun program nu poate avea succes; cu ea, orice program poate aduce mai multe rezultate decât cele promise de susținătorii lui.

Am observat acest lucru de nenumărate ori. Fie că este vorba despre o companie de top, fie de o firmă în pragul falimentului, performanțele sunt îmbunătățite invariabil atunci când oamenii decid să-și asume răspunderea pentru rezultatele obținute. De ce fac asta? Noi credem că oamenii vor să-și asume răspunderea. Asta îi face să se simtă mai bine. Le conferă o putere care-i împinge spre niște rezultate extraordinare. Acesta e motivul pentru care oamenii din întreaga lume au adoptat cu atât de mult entuziasm Principiul Oz.

Doar în momentul în care oamenii se eliberează din capcana mortală a victimizării și încep să facă pașii necesari către asumarea răspunderii individuale, ei reușesc să-și ia destinul în propriile mâini și să croiască viitorul unei companii.

Am scris *Principiul Oz* pentru a-i ajuta pe oameni să-și asume responsabilitatea pentru gândurile, sentimentele, acțiunile și rezultatele lor. Astfel, vor putea să-și ducă afacerea pe noi culmi. Și, pe măsură ce parcurg acest drum dificil și pe alocuri înspăimântător, sperăm ca – la fel ca Dorothy și tovarășii ei de drum – să descopere că într-adevăr au abilitățile necesare să facă tot ce le pofteste inima.

Urmați-ne în această inedită călătorie spre Oz.

Roger Connors

Thomas Smith

Craig Hickman

## MULȚUMIRI

Cu ocazia acestei ediții aniversare a cărții *Principiul Oz*, se cuvine să ne arătăm recunoștința față de sutele de mii de cititori cărora volumul le-a fost de folos, atât pe plan personal, cât și profesional. Le suntem extrem de recunoscători tuturor cititorilor entuziaști care, de-a lungul anilor, au contribuit la răspândirea ideilor susținute de noi. Îi suntem profund îndatorați lui L. Frank Baum, autorul cărții *Vrăjitorul din Oz*, care a surprins cu atât de multă imaginație călătoria spre răspunderea personală. Metafora lui Oz a fost o unealtă folositoare, care a ajutat oameni din întreaga lume să conștientizeze beneficiile răspunderii personale. În acest sens, trebuie să-i mulțumim lui Pat Snell pentru ideea revoluționară de a se folosi de Dorothy și de prietenii ei pentru a ilustra drumul anevoios pe care trebuie să-l parcurgem cu toții, înainte să lovim din călcâie și să obținem rezultatele pe care le dorim.

În același timp, vrem să le mulțumim tuturor celor pe care i-am întâlnit în itinerarul nostru prin diferite companii din toată lumea, oameni care ne-au ajutat să înțelegem mai bine unul dintre cele mai importante principii de succes. Printre aceste influențe se numără exemplele date de părinții noștri, întrebările profunde pe care ni le-au adresat clienții în timpul întâlnirilor, lecțiile pe care le-am învățat de la colegii noștri, principiile pe care le-am învățat prin intermediul credinței și experiența acumulată în timp ce



încercăm să creăm o mai bună strategie de asumare a răspunderii în cadrul diferitelor firme.

Munca pe care am depus-o în ultimele două decenii pentru clienții noștri ne-a făcut să apreciem și mai mult modul în care Principiul Oz poate fi aplicat în orice întreprindere, indiferent de domeniu sau dimensiune. Vrem să le mulțumim în special lui Mike Eagle, Dave Schlotterbeck, Jay Graf, Dick Nordquest, Ginger Graham și Joe Cannon, care ne-au învățat și mai multe despre ce înseamnă să trăiești *deasupra liniei*.

Îi mulțumim, de asemenea, colaboratorului și agentului nostru Michael Snell pentru sugestiile pertinente, competența în redactare și pentru modul în care ne-a încurajat de-a lungul drumului. Și el este un exemplu de persoană care trăiește *deasupra liniei*, mereu gata să ajute echipa pentru a obține rezultate mai bune.

Suntem de asemenea recunoscători pentru toate sfaturile pe care le-am primit de la cei care au analizat ediția inițială și manuscrisul revizuit: Aubree Pinheiro, Brad Starr, John Grover, Adrienne Sigman, Tracy Skousen, și echipa *Partners In Leadership*®. Mai dorim să le mulțumim următorilor: Chris Crall, John Fink, dr. Michael Geurts, Tom Kasper, Ran Jones, Dave Pliler, Robert Skaggs și Tom Power de la Prentice Hall. Apreciam și meticuloasa revizuire făcută de tații noștri, Craig Connors, Fred Smith și Winston Hickman. Le suntem tuturor recunoscători pentru ideile și pentru încurajările constante, dar și pentru entuziasmul pe care l-au arătat față de acest proiect.

Îi mulțumim editorului nostru, Adrian Zackheim, care ne-a fost sprijin și care ne-a încurajat să publicăm această

ediție aniversară, prin care sărbătorim zece ani de la lansarea *Principiului Oz*.

Însă meritele cele mai mari le au Gwen, Becky și Laura. Lor trebuie să le mulțumim pentru ajutorul acordat, pentru feedbackul sincer și pentru că nu au încetat niciodată să ne încurajeze. Vă mulțumim! Fără voi, fără susținerea și contribuția voastră, nu am fi putut scrie niciodată această carte.

## Partea I

---

Principiul Oz: Obține rezultate  
asumându-ți responsabilitatea

***Rezultatele personale și profesionale se îmbunătățesc considerabil atunci când oamenii reușesc să scape din capcana înșelătoare a victimizării și urcă treptele spre responsabilitate®.***

***În partea I, vom ilustra felul în care atitudinea de victimă a strangulat afacerile de pretutindeni. Vom explica de ce angajații firmelor trebuie să evite efectele debilitante ale ciclului în care se zbate victima, pentru a reuși să obțină rezultatele dorite. În sfârșit, vom dezvălui pașii spre responsabilitate, ce reprezintă cheia spre a obține ceea ce-ți dorești pentru tine, pentru echipa ta și pentru compania ta.***



## Capitolul 1

# PORNIM SPRE VRĂJITOR: ÎN CĂUTAREA UNEI RESPONSABILITĂȚI MAI MARI ÎN AFACERI

---

---

— *Cine ești? întrebă sperietoarea după ce se întinsese și căscase, și încotro te duci?*

— *Numele meu este Dorothy. Am pornit spre Orașul de Smarald, să-l rog pe Marele Oz să mă trimită înapoi în Kansas.*

— *Unde se află Orașul de Smarald și cine e Oz? întrebă omul de paie.*

— *Cum, nu știi? întrebă Dorothy, surprinsă.*

— *Nu, firește că nu știu, nu știu nimic. După cum vezi, sunt împăiată, așa că n-am minte deloc, răspunse sperietoarea mâhnită.*

— *O, îmi pare grozav de rău!*

— *Crezi că, dacă aș veni cu tine în Orașul de Smarald, să mă rog de Oz, mi-ar da și mie puțin creier?*

— *Asta nu aș putea să-ți spun, răspunse fata, dar, oricum, dacă vrei, poți să mă însoțești. Chiar dacă Oz n-o să-ți dea niciun pic de creier, tot n-o să te simți mai rău ca acum.*

— *Asta e adevărat, spuse Sperie-Ciori.*

— *Vrăjitorul din Oz [extras]*

L. Frank Baum

---

---

**C**a orice operă literară importantă, *Vrăjitorul din Oz* continuă să-și fascineze cititorii deoarece atinge o coardă sensibilă. Cartea urmărește drumul spre conștientizare. De la începutul călătoriei, personajele principale își dau seama treptat că au puterea de a obține ceea ce-și doresc. Totuși, până la sfârșit, se consideră doar niște victime ale împrejurărilor, mergând pe cărarea pietruită cu cărămizi galbene spre Orașul de Smarald, unde un așa-zis vrăjitor atotputernic le va da curaj, o inimă, înțelepciune și mijloace prin care să reușească să facă ce și-au propus. Călătoria în sine îi face mai puternici. Chiar și Dorothy, care ar fi putut să lovească din călcâie și să se întoarcă oricând acasă, trebuie să parcurgă poteca din cărămizi galbene pentru a deveni pe deplin conștientă că numai de ea depinde să-și îndeplinească dorințele. Oamenii se identifică cu acest periplu de la ignoranță la cunoaștere, de la frică la curaj, de la o stare de paralizie la putere, de la victimizare la responsabilitate; fiecare dintre noi a făcut-o. Din păcate, nici cei mai înflăcărați fani ai poveștii nu reușesc mereu să învețe lecțiile transmise: nu te împotmoli pe cărarea din cărămizi galbene; nu da vina pe alții pentru ce ți se întâmplă; nu aștepta să vină vrăjitorul cu bagheta magică; și nu te aștepta niciodată ca toate problemele să dispară de la sine. În societatea complexă în care trăim, tentația de a ne simți și de a ne comporta ca niște victime a devenit atât de puternică, încât a dat naștere unei adevărate crize.

#### TRĂSĂTURILE UNEI AFACERI AFLATE ÎN CRIZĂ

Cele mai multe companii nu reușesc să aibă succes din cauza erorilor manageriale, dar nu mulți directori executivi sunt dispuși să recunoască acest lucru. În loc să-și asume

responsabilitatea pentru neajunsuri și eșecuri, mult prea mulți lideri de afaceri din zilele noastre vin cu tot soiul de scuze – de la constatarea că nu au resursele necesare, până la presupunerea că angajații nu sunt competenți sau că sunt sabotati de concurență. De la președintele care ocupă Biroul Oval până la antreprenorii din garaje, nimeni nu vrea să-și asume responsabilitatea pentru erorile de judecată sau greșelile comise. E adevărat că ne confruntăm cu neajunsuri și cu eșecuri în fiecare zi. Sunt parte integrantă din afaceri și din viață, fac parte din experiența umană, dar – dacă ne eschivăm de responsabilitate – nu facem decât să prelungim suferința, să amânăm îndreptarea lor și să ratăm șansa de a învăța din ele. Doar acceptând că suntem responsabili pentru rezultatele pe care le obținem, putem readuce un om, o echipă sau o afacere pe drumul cel bun.

Din păcate, nimeni nu vrea să audă crudul adevăr asociat cu veștile proaste, mai ales cei de pe Wall Street. Nu e de mirare că încrederea cetățenilor în sectorul economic, în bursa de valori, în afaceri în general și în directorii companiilor în particular a atins noi recorduri negative. După ce acțiunile companiei Lucent au scăzut cu mai bine de 80%, directorul general al companiei, Rich McGinn, a fost înlocuit pentru că și-a plecat urechea la specialiști externi și a reacționat ținând cont în primul rând de Wall Street, în loc să asculte sfaturile date de specialiștii și agenții de vânzare ai companiei. Aceștia îl avertizaseră că firma începe să-și piardă poziția în fața noii tehnologii optice; oamenii lui îi spusese că vânzările erau susținute doar de reduceri. Dar nu era genul de veste pe care Wall Street să vrea s-o audă, iar Rich McGinn știa acest lucru. El ajunsese să se priceapă foarte bine la raportarea unor creșteri consecutive, lucru care le plăcea foarte mult analiștilor de la bursă.

Drept rezultat, cei de pe Wall Street îl ridicau în slăvi pe McGinn și echipa lui. Wall Street și McGinn erau perechea ideală în spațiul economic. Dar, din păcate, povestea de dragoste nu a durat mult. În cele din urmă, s-a dovedit că specialiștii și agenții de vânzări ai companiei avuseseră dreptate. Lucent a fost eclipsată atunci când rivalul Nortel a venit cu o tehnologie îmbunătățită pentru transmisiile de voce și de date, înregistrând un mare succes la public. Acest lucru a făcut ca Lucent să rămână mult în urmă și, în final, reducerile mari au făcut ravagii în ceea ce privește pragul de rentabilitate. McGinn a fost înlocuit de Henry Schacht, care și-a petrecut primele luni în funcție amintindu-le acționarilor Lucent și întregii lumi că prețul acțiunilor unei companii este un produs secundar al succesului, nu un factor determinant al acestuia. Atunci când întreg sistemul economic la nivel planetar pare să încurajeze retorica și scuzele în detrimentul rezultatelor și al responsabilității, problema ne privește pe toți.

Și Xerox s-a confruntat cu această problemă, chiar dacă directorul executiv al companiei, Anne Mulcahy, a înfruntat într-un final realitatea și le-a spus analiștilor de pe Wall Street că firma urmează „un model de afaceri nesustenabil”. Această acceptare a realității a venit însă prea târziu, pentru că Xerox era deja pe marginea prăpastiei. Ani la rând, directorii executivi ai companiei au găsit diverși vinovați pentru randamentul scăzut al firmei – de la politicile internaționale și fluctuațiile economice până la mișcările de pe piață, nevrând să accepte că modelul de afaceri pe care-l urmau era fundamental greșit. Expertul în management Jim Collins – autor al unor bestselleruri precum *Good*



*to Great\** și *Built to Last\*\** – spune că diferența fundamentală dintre o companie de succes și una mediocră este tendința angajaților acesteia din urmă „de a căuta explicații pentru ce nu merge bine, în loc să înfrunte realitatea și să facă ceva pentru a remedia situația“. Companii precum Lucent și Xerox s-au afundat în mediocritate, fiindcă au evitat să-și asume răspunderea pentru cauzele eșecurilor cu care se confruntau. Și nu sunt singurii. Lista companiilor faimoase care întâmpină probleme, care nu dau piept cu realitatea și care pierd timpul justificându-se și căutând explicații pentru randamentul slab este în continuă creștere. Enron, Arthur Andersen, Global Crossing, Kmart, Sunbeam, Tyco, WorldCom, AT&T, Polaroid și Qwest, toate au devenit sclavele comunității Wall Street, au ales să ignore veștile proaste, să-și supraevalueze strategiile, să-și banalizeze cultura, să-și ridice în slăvi șefii și să comită nenumărate alte greșeli care le-au distrus valoarea.

Deși cei de pe Wall Street trimit la rândul lor mesaje eronate și, cu siguranță, este nevoie și acolo de un suflu nou, nicio companie nu trebuie să folosească acest lucru ca scuză pentru a sta cu mâinile în sân și a aștepta ca guvernul să repare sistemul sau pentru a da vina pe alții ori pe situație pentru rezultatele proaste pe care le obține. Când ceva rău se petrece pe neașteptate (așa cum se întâmplă de obicei) sau când apar erori grave de judecată (ceea ce se întâmplă mai des decât suntem dispuși să recunoaștem), companiile și șefii care merg pe principiul asumării

---

\* Carte apărută în traducere, sub titlul *Exceleța în afaceri*, la Curtea Veche Publishing, București, 2007. (n. red.)

\*\* Carte apărută în traducere, sub titlul *Afaceri clădite să dureze*, la Curtea Veche Publishing, București, 2006. (n. red.)

responsabilității iau taurul de coarne pentru a remedia situația și stabilesc o nouă direcție, în scopul de a obține rezultatele dorite.

Mare parte din succesul de care se bucură Intel se datorează unui eveniment-cheie care a avut loc acum aproape două decenii și care ilustrează perfect ideea de asumare a responsabilității. Companiile japoneze încercau să influențeze piața astfel încât principalele produse ale Intel (cipurile de memorie) să intre în sfera produselor ieftine. Într-un schimb de replici devenite faimoase și care au rămas de-atunci o parte importantă a culturii companiei, președintele consiliului de administrație, Andy Grove, l-a întrebat pe Gordon Moore, directorul de operațiuni: „Dacă noi doi am fi dați afară și consiliul de administrație ar numi un nou director executiv, el ce crezi că ar face?” Au răspuns la această întrebare luând în considerare fapte concrete, confruntându-se cu realitatea și luând măsuri decisive. Au ieșit de pe piața cipurilor de memorie și s-au concentrat pe microprocesoare. După care, au făcut ce era necesar pentru a redirecționa compania – și asta a făcut diferența. Decizia luată de Andy Grove și Gordon Moore, de a se confrunta cu crudul adevăr și a-și ghida compania într-o direcție cu totul nouă, le-a arătat angajaților, acționarilor și celor de pe Wall Street care erau dispuși să accepte realitatea că asumarea răspunderii dă rezultate pe măsură; dar asta numai dacă ai curajul, inima și înțelepciunea să accepți acest lucru.

În ziua de astăzi, atunci când obțin rezultate slabe sau nesatisfăcătoare, cei mai mulți oameni din cadrul unei organizații încep imediat să emită scuze, raționamente și argumente conform cărora nu ei sunt de vină pentru ce se întâmplă sau, cel puțin, nu sunt singurii vinovați. O astfel

de cultură, în care oamenii nu-și asumă răspunderea și se victimizează, trage în jos afacerea, punând accentul pe confort în detrimentul dificultăților, pe aparențe în detrimentul substanței, pe a ieși basma curată în detrimentul rezolvării problemelor, pe iluzie în detrimentul realității. Acest trend spre victimizare va continua să slăbească forța afacerilor, amăgindu-i pe directori să vină cu soluții rapide în detrimentul soluțiilor pe termen lung, să aleagă un câștig imediat în loc să mizeze pe un progres de durată, să aleagă procesul în detrimentul rezultatelor. Dacă nu este corectată, această atitudine de victimizare poate eroda productivitatea, competitivitatea, etica și încrederea, până în punctul în care îndreptarea greșelilor devine atât de dificilă și de costisitoare, încât compania nu-și va mai reveni niciodată.

### NE POATE VENI ÎN AJUTOR VRĂJITORUL?

De multă vreme, lideri de pe întreg mapamondul au căutat magicieni într-ale managementului care să le ridice ca prin farmec productivitatea, să le scadă costurile, să le crească prețul acțiunilor, să-i facă să devină competitivi la nivel internațional, să le înlesnească accesul pe piață, să-i ajute să se dezvolte încontinuu și să le aducă instantaneu inovație. Plini de entuziasm, cu surle și trâmbițe, acești vrăjitori au îndrumat cele mai importante companii să pornească într-o aventură surprinzătoare pe cărări atractive, dar imaginare, spre Oz, unde liderii descopereau într-un final că totul era doar o iluzie. Atunci când dai cortina la o parte, descoperi adevărul de netăgăduit, așa cum au aflat Dorothy și prietenii ei, și anume că succesul nu vine din niște capricii, paradigme, procese sau programe ultramoderne, ci din disponibilitatea angajaților unei firme de a-și asuma în

întregime responsabilitatea pentru rezultatele pe care le obțin.

Oare toate noile idei de management aduc succes unei companii și îi îngenunchează pe adversari? Nici pe departe. După un an sau doi, astfel de soluții ajung pe tușă și fac loc unui nou val de strategii magice de management, care aduc cu sine speranța unor îmbunătățiri, profituri și creșteri nebănuite. Între o iluzie și alta despre cum pot atinge eficiența dorită, directorii executivi nu se opresc niciodată îndeajuns de mult timp ca să descopere adevărul, să realizeze că, atunci când dai la o parte toate învelișurile, trucurile, efectele speciale, tehnicile, metodele și filosofii ultimelor tendințe în management, rămâi cu un adevăr clar și cuprinzător: rezultatele pe care le urmărești depind de răspunderea pe care ești dispus să ți-o asumi pentru ele. Indiferent de forma și de structura afacerii, de domeniul de activitate și de cât de sofisticat este sistemul, de cât de completă și profundă a fost ultima strategie sau cultură revitalizată, compania ta nu va avea succes pe termen lung decât dacă angajații își asumă răspunderea pentru rezultatele dorite. Dacă directorii executivi nu vor înceta să se codească atunci când vine vorba să observe simptomele bolii de care suferă compania lor, dacă nu vor renunța la pasiunea pentru noile filosofii manageriale la modă, care apar în fiecare sezon, și nu vor începe să descopere și să pună în aplicare principiile fundamentale ale succesului, atunci vor continua să se complacă în acest du-te-vino de la o distragere la alta.

În opinia noastră, pentru prea multe afaceri, drumul spre noi culmi s-a dovedit a fi doar o serie de trucuri și iluzii, iar asta pentru că nu au aplicat Principiul Oz. La fel

ca Dorothy, Sperie-Ciori, Leul și Omul de Tinichea, puterea și capacitatea de a te ridica deasupra împrejurărilor și de a obține rezultatele pe care le dorești se află în tine. Poate că este un drum lung către cunoașterea de sine, dar la capătul lui îți vei da seama că ai avut tot timpul această putere. În această carte ne dorim să mergem dincolo de maniile, tendințele și filosofii actuale de management și de leadership și să ne concentrăm pe însăși esența a ceea ce este nevoie pentru a obține succes în afaceri. Ediția aniversară a cărții *Principiul Oz* se bazează pe mai bine de zece ani de experiență acumulată în cadrul companiei Partners In Leadership, timp în care am implementat în sute de organizații conceptele și ideile prezentate aici. Vom prezenta exemple din experiența a mii de oameni și a sute de echipe dintr-o gamă largă de firme, atât aflate la început, cât și consacrate, ale căror povești sperăm să atingă o coardă sensibilă, la fel cum a făcut-o *Vrăjitorul din Oz* timp de generații întregi.

De exemplu, veți face cunoștință cu un director care povestește cum el și asociații lui au ignorat cu bună știință, ani la rând, erodarea competitivității produselor și a strategiilor de piață ale companiei, crezând că lucrurile se vor îndrepta fără ca ei să depună prea mult efort. Povestește cum compania a ajuns în cele din urmă să accepte realitatea și a început lupta pentru supraviețuire – primul pas spre a obține rezultatele pe care înainte le considerau ca fiind de la sine cuvenite. Multe dintre cele mai bine conduse și mai admirate companii cad din când în când în păcatul victimizării, nereușind să înțeleagă, să aplice principiile de bază și să adopte atitudinea corectă prin care pot obține rezultatele dorite. Chiar și genialul Jack Welch (cel care timp de douăzeci de ani fost președintele consiliului de administrație al General Electric și care pentru mulți

reprezintă o sursă de inspirație) a făcut mai multe greșeli decât am crede; însă, ca toți oamenii cu adevărat responsabili, a reușit să depășească orice obstacol asumându-și răspunderea.

Vei afla, de asemenea, și povești ale unor oameni aflați pe o treaptă inferioară în ierarhia unei firme, care, confruntându-se cu obstacole, s-au lăsat pradă victimizării, când ei și numai ei aveau puterea de a sparge tiparele și a obține rezultate. De exemplu, vom cunoaște povestea unui bărbat care susține că nu poate avansa în cadrul companiei pentru că șeful lui nu-i oferă trainingul de care are nevoie; o doamnă cu job de analist financiar care se teme că a fost lăsată la o parte pentru că este femeie și are nevoie să petreacă mai mult timp alături de copiii ei; o femeie cofetar-decorator care se supără atunci când șeful o îndeamnă „să se miște mai repede” sau „să bage viteză”, spunându-i să dea firma în judecată dacă nu-i convine; un director de marketing care dă vina pentru micșorarea cotei de piață și performanța lui în scădere, pe lentoarea cu care departamentul de cercetare-dezvoltare finalizează orice produs; un director executiv care susține că supravegherea excesivă din partea acționarilor i-a înăbușit disponibilitatea de a-și asuma riscuri; și un extrem de furios responsabil de achiziții al unui mare magazin, care spune că este prea greu să faci ceva într-o birocratie ce sufocă orice inițiativă.

Vom cunoaște apoi oameni care pun în aplicare principiul asumării responsabilității și se străduiesc din greu, pentru ca ei și cei din jur să se simtă responsabili pentru rezultatele pe care le obțin. Vom vedea exemplul firmei AES, care construiește și administrează centrale electrice de cogenerare. Directorul executiv, Roger Sant, a implementat o

campanie pe care a numit-o „detractorii“, împânzind toate birourile cu postere și pliante pentru a-i face pe angajați să nu mai dea vina pe entități misterioase pentru rezultatele care întârzie să apară. Acești „detractori“ reprezintă toate acele obiceiuri de a arăta cu degetul, de a nega, ignora, pretinde și amâna – comportamente care se formează într-o companie și îi împiedică pe angajați să-și atingă scopurile. În cazul AES a funcționat, iar de atunci productivitatea lor a fost în continuă creștere. E muncă asiduă. Chiar și în această epocă a echipelor ultraproductive, în companii gigant precum General Electric, Rubbermaid și Microsoft, angajații cad ocazional în păcat și dau vina pe acești „detractori“ că le irosesc timpul, îi împiedică să avanseze în carieră și nici nu se ocupă de lucrurile care contează.

Conceptele de management și tehnicile de ultimă oră nu vor fi de niciun ajutor, dacă neglijăm principiile de bază care le conferă angajaților și firmelor puterea de a atinge performanțe excepționale. Cu umor, satiră și povești de pe front (din zone atât de apropiate, încât vă vor șoca prin senzația de familiaritate pe care v-o trezesc), cartea de față analizează sursa problemelor de productivitate cu care se confruntă orice firmă, oferind perspective asupra caracterului slăbit al afacerii și prezentând un program acreditat prin care o firmă se poate reconstrui din temelii. Pe lângă studiile de caz, vei mai găsi aici și câteva liste prețioase (cum ar fi „Douăzeci de scuze încercate și testate“), teste de autoevaluare, trucuri remarcabile și exerciții de feedback față în față, toate menite să te țină departe de capcana victimizării și ancorat pe drumul către asumarea totală a răspunderii. Dar, mai întâi, trebuie să înțelegi și să recunoști diferențele fundamentale dintre victimizare și asumarea răspunderii.

## FORȚA DISTRUCTIVĂ A VICTIMIZĂRII

Societățile din întreaga lume au de suferit de pe urma acestui cult actual al victimizării, care ne induce ideea că diferite situații sau persoane sunt de vină pentru faptul că nu ne putem atinge scopurile. O astfel de atitudine ne împiedică să evoluăm și să ne dezvoltăm. Iată ce spune Charles Sykes în cartea lui despre societatea americană, *A Nation of Victims (O națiune de victime)*:

„O societate care pune accentul pe autoexprimare în detrimentul autocontrolului primește exact ce merită. Un adolescent îmbufnat care insistă că «nu e corect!» nu se referă la un standard de echitate și dreptate pe care orice specialist în etică l-ar recunoaște, ci dă voce unei convingeri vagi, dar ferme, că societatea în general și familia lui în particular nu au altă funcție legitimă decât aceea de a-i îndeplini dorințele și nevoile imediate. Însă într-o societate care celebrează egocentrismul și gratificarea imediată, acest egoism se transformă rapid într-un laitmotiv dominant și durabil. Nu este de mirare, atunci, că diversitatea de victime – majoritatea și minoritatea, femei și bărbați, persoane „cu abilități” și persoane cu „dizabilități” – se exprimă atât de des prin astfel de tânguiești adolescente. Când vorbesc despre cultura tinerilor din America, nu mă refer doar la o societate care venerază adolescenții, ci la o cultură care refuză să se maturizeze.“

Există o linie subțire între succes și eșec, între o firmă extraordinară și una oarecare. Sub această linie se acumulează scuze, vina aruncată asupra altora, confuzie și o



atitudine de neajutorare, în timp ce deasupra liniei găsim acceptarea realității, responsabilitate, dedicare, soluții la problemele care pot apărea și acțiuni hotărâte. În timp ce perdanții lânchezesc *sub linie*<sup>\*</sup>, pregătind povești prin care să explice de ce eforturile din trecut s-au dus pe apa sâmbetei, învingătorii se află *deasupra liniei*<sup>\*\*</sup>, întăriți prin dedicare și multă muncă. Desenul de la pagina următoare te va ajuta să vezi diferențele dintre victimizare – care se află *sub linie* – și asumarea responsabilității – pe care o găsim *deasupra liniei*.

Oamenii și companiile ajung să gândească și să acționeze *sub linie*, atunci când, în mod conștient sau inconștient, evită să-și asume răspunderea pentru rezultatele individuale sau pentru cele colective. Prinși în ceea ce noi numim „ciclul victimei“ sau Jocul Învinovățirii, ei încep să-și piardă forța și determinarea, până când, în cele din urmă, se simt complet neputincioși. Doar trecând *deasupra liniei* și parcurgând pașii spre asumarea răspunderii, vor reuși să redevină puternici. Atunci când oamenii, echipele sau întreaga organizație rămân *sub linie*, fără să conștientizeze realitatea, lucrurile nu se îmbunătățesc, ci se înrutățesc și nimeni nu vede cauza. De cele mai multe ori, în loc să accepte realitatea, cei care suferă de această maladie încep să ignore faptele sau să pretindă că nu știu care le sunt îndatoririle, negându-și responsabilitățile, dând vina pe alții pentru situația dificilă în care se află, invocând confuzia ca motiv pentru faptul că nu iau atitudine, întrebându-i pe alții ce au de făcut, spunând că ei nu sunt în stare să se descurce

---

\* *Below The Line*<sup>®</sup>, în original. (n. red.)

\*\* *Above The Line*<sup>®</sup>, în original. (n. red.)

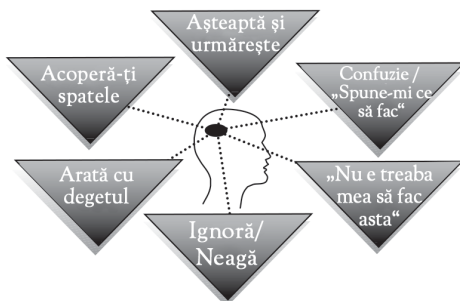
singuri, sau pur și simplu așteptând să vadă dacă situația se va rezolva de la sine ca prin farmec.

## PRINCIPIUL OZ

### DEASUPRA LINIEI® TREPTele RESPONSABILITĂȚII®



## LINIA



### JOCUL ÎNVINOVĂȚIRII SUB LINIE®

Elementul-cheie pentru asumarea responsabilității individuale și organizaționale ar trebui să fie adânc întipărit în caracterul afacerii, în procesele și cultura corporației. La Enron, Arthur Andersen, WorldCom și alte companii din zona internetului sau în orice altă companie în care oamenii se comportă *sub linie*, vom găsi victime și... victime ale victimelor. În lumea afacerilor, căderea *sub linie* începe de obicei cu un mediu în care nimeni nu recunoaște adevărul și nimeni nu ia cuvântul. Ram Charan și Jerry Useem vorbesc în articolul lor intitulat „De ce eșuează companiile“ despre decăderea unei companii:

„Prăbușirea a început din cauza a ceva ce un analist a numit «o alunecare progresivă pe panta deciziilor greșite». O cultură «orientată spre succes», o complexitate monotonă și obiective nerealiste în ce privește performanța, toate s-au amestecat până când încălcarea normelor a devenit norma. Din afară, nimic nu părea în neregulă, până când lucrurile au luat-o razna și totul s-a prăbușit. Seamănă foarte mult cu ce i s-a întâmplat companiei Enron, dar descrierea se referă de fapt la NASA în 1986, an în care a avut loc explozia navei Challenger. A nu se confunda cele două organizații – până la urmă, unul dintre episoade s-a soldat cu moartea a șapte astronauți. Am făcut această paralelă pentru a scoate în evidență un lucru despre eșec: durează ani de zile, până când se întâmplă ceva dramatic. În cazul NASA, inginerii au observat de la zborurile precedente ale navetei că garniturile inelare se deterioraseră, dar cu toate astea s-au convins pe ei înșiși că asta era ceva acceptabil.“

Charan și Useem ne spun în continuare că „afacerile dau faliment în același mod în care Ernest Hemingway descrie în *Fiesta*\* cum rămâi lefter: treptat și, apoi, dintr-odată“. Neasumarea responsabilității se poate strecura în orice companie. Mai întâi subtil, sub forma unei scuze rezonabile; apoi ia proporții, ajungându-se la acuzații agresive prin care se aruncă vina pe altcineva; în final, devine un obicei. Nu putem estima corect prețul pe care-l plătim pentru această lipsă de reacție, decât atunci când vedem ce se întâmplă în cazurile opuse: oameni responsabili care culeg roadele. Abia atunci putem calcula valoarea responsabilității, tradusă prin profit și prin creșterea cotei de piață.

Un alt exemplu care ne arată cât de mare este prețul prăbușirii *sub linie*, în ciclul victimei, ne este dat de Cisco Systems, o companie care nu era nici pe departe în cădere liberă, dar care a suferit o scădere a valorii de piață de 90%. După 40 de trimestre la rând de creștere neîntreruptă, administratorii companiei s-au relaxat și au devenit neglijenți. Deseori, acesta este efectul pe care-l are succesul asupra oamenilor. Clienții care au dat faliment, cererea în scădere și stocurile din ce în ce mai mari nu au fost de ajuns pentru a-i face pe directorul executiv John Chambers și pe echipa lui să-și schimbe previziunile și estimările optimiste. Nu și-au făcut niciodată probleme cu privire la ce s-ar putea întâmpla, dacă nu se ating estimările de creștere preconizate. Când au apărut primele semne de încetinire, echipa de conducere a rămas *sub linie*, ignorând și negând problema. Forțați în cele din urmă să se confrunte cu realitatea, au fost nevoiți să ieftească surplusul de marfă în valoare de 2,5 miliarde de dolari și să concedieze 8.500 de

---

\* Carte apărută în traducere la Editura Polirom, Iași, 2008. (n. red.)

angajați. Acțiunile firmei au scăzut cu 90% aproape peste noapte. Spre meritul lor, cei din conducere au început în acel moment să se gândească și la ce se putea întâmpla, când creșterea estimată avea să dea primele semne de ezitare. Uneori, pentru a ajunge *deasupra liniei*, trebuie să anticipezi și să te pregătești pentru cel mai negru scenariu.

Pentru a ajunge *deasupra liniei* și a ieși astfel din Jocul Învinovățirii, trebuie să urci Treptele Responsabilității – observând realitatea obiectivă, implicându-te în rezolvarea ei, căutând soluții de remediere și, în final, implementând soluția identificată. Primul pas (*Observă*) presupune recunoașterea și conștientizarea deplină a unei situații. Așa cum vei vedea în continuare, acest pas reprezintă un obstacol serios, fiindcă pentru majoritatea oamenilor este foarte dificil să realizeze o evaluare sinceră și să accepte că pot face mai mult pentru a ajunge la rezultatele dorite. Al doilea pas (*Implică-te*) se traduce prin asumarea experiențelor și contextelor pe care le generăm pentru noi și cei din jur. Făcând acest pas, deschidem calea către acțiuni concrete. Al treilea pas (*Soluționează*) presupune schimbarea stării de fapt prin căutarea unor soluții la probleme cu care poate că nu te-ai mai confruntat anterior, având în același timp grijă să nu cazi din nou *sub linie* atunci când dai de obstacole. Și, în sfârșit, al patrulea pas (*Acționează*) presupune dedicarea și curajul de a duce la îndeplinire soluțiile găsite, chiar dacă asta implică un grad ridicat de risc. Din fericire, acești patru pași sunt raționali. Iar realismul și pragmatismul te vor propulsa *deasupra liniei*.

## PUTEREA TRANSFORMATOARE A RESPONSABILITĂȚII

Oricât de mult am încerca să ignorăm faptele sau să le dăm la o parte, știm cu toții că în joc sunt rezultatele. Știm care ne sunt responsabilitățile și știm că trebuie să le acceptăm și să acționăm conform așteptărilor. Cu toții avem zile proaste, când suntem triști sau nu ne simțim bine, dar chiar și atunci știm instinctiv că trebuie să ne facem treaba. Mare parte din ce se înfăptuiește în lumea asta este făcut de oameni care nu se simt bine. În adâncul sufletului, știm că nu ar trebui să dăm vina pe alții pentru greșelile pe care le facem sau pentru momentele în care „o dăm în bară”. Și, mai acut ca oricând, știm că, în cele din urmă, noi și numai noi suntem responsabili de cum se desfășoară propria viață și de nivelul de fericire pe care-l atingem. În ceea ce ne privește, am petrecut ani buni studiind, scriind și încercând să îmbunătățim rezultatele obținute de firme și indivizi. De la prima ediție a cărții de față, am văzut cum nenumărate firme au reușit să implementeze conceptul de responsabilitate, urmând învățăturile transmise de noi pentru a se ridica *deasupra liniei*, ajungând astfel să-și crească cu 200% marjele de profit, să scadă cu 50% timpul de așteptare pentru clienți, să-și crească valoarea acțiunilor cu 900% și să reducă cu 80% plângerile primite pe tema calității. Am urmărit, încă și mai îndeaproape în ultimii ani, toate noile descoperiri în materie de management, de la modelele inovatoare de afaceri până la esența leadershipului. Chiar dacă am continuat să învățăm ceva din fiecare trend, suprapunând peste ele experiența proprie, am ajuns la concluzia că succesul în afaceri se poate rezuma printr-un

concept simplu: fie rămâi împotmolit, fie obții ce-ți dorești. Punct. Caz închis.

Asumarea responsabilității în vederea obținerii rezultatelor scontate se află la baza unei serii întregi de obiective și procese: perfecționarea continuă, inovația, satisfacția clientului, performanțele echipei, recrutarea oamenilor potriviți și guvernarea corporativă atât de populară astăzi. Interesant este că esența tuturor acestor reușite rezidă în abilitatea de a-i determina pe oameni să se ridice deasupra condiției lor și să facă orice este nevoie pentru a obține rezultatele pe care și le doresc (evident, ținând cont de etică și moralitate). Dacă acum zece ani provocarea de a implementa responsabilitatea individuală era în topul problemelor de management și leadership cu care se confruntau organizațiile, acum aceasta a ajuns pe primul loc. Dar, chiar dacă multe persoane și companii recunosc că este nevoie urgentă de asumare a răspunderii, puțini știu cum s-o obțină sau s-o mențină – după cum reiese din numeroasele scuze (care mai de care mai creative) formulate în fiecare zi de angajați pentru a explica declinul firmei lor până într-o stare atât de jalnică. Din păcate, chiar și atunci când cele mai bine documentate scuze (întemeiate juridic sau logic) îi ajută pe oameni să scape nepedepsiți pentru rezultatele slabe, cei care nu-și asumă responsabilitatea nu fac altceva decât să consolideze o tendință de evitare a problemelor, în loc să le conștientizeze și să le rezolve.

Fiecare dintre noi, mai devreme sau mai târziu, cedeză tentației de a încerca să scape basma curată, căutând o scuză sau alta: „Nu am avut destul timp“; „Dacă am fi avut resursele necesare, ar fi fost altceva“; „Programul e prea încărcat“; „Nu e treaba mea să fac asta“; „E vina șefului“;

„Nu am știut“; „Am fost depășiiți de concurență“; „Întreaga economie e pe butuci“; „Mâine va fi mai bine“ etc. Indiferent de cuvintele folosite, toate justificările pe care le găsim pentru nereușitele noastre se învârt în jurul motivului pentru care nu am putut face un anumit lucru, în loc să ne ajute să ne concentrăm pe ceea ce am putea să facem.

Sigur că în fiecare zi diverși oameni sunt victimizați de câte un șef manipulator, de concurența lipsită de scrupule, colegi vicleni, calamități în plan economic și de tot soiul de mincinoși, trișori și ticăloși. Ni se întâmplă lucruri pe care nu le putem controla în niciun fel. Uneori, nu merităm ce ni se întâmplă, pentru că nu contribuim cu nimic la acel incident și nici nu ne facem vinovați de ce s-a întâmplat. Dar în astfel de negre împrejurări, oamenii nu pot depăși greutățile dacă doar stau cu mâinile în sân și nu fac altceva decât să dea vina pe altcineva pentru apele tulburi în care se scaldă. Indiferent de situație, nu ai nicio șansă să schimbi lucrurile, dacă nu iei taurul de coarne și nu-ți asumi responsabilitatea în vederea obținerii unor rezultate mai bune în viitor. Trebuie să ajungi *deasupra liniei*.

Din fericire, în cei zece ani de la publicarea primei ediții a acestei cărți, am văzut și vedem în continuare o îmbunătățire substanțială a atitudinii directorilor generali și a directorilor executivi în ceea ce privește asumarea responsabilității. Potrivit unui sondaj realizat de organizația Conference Board și de revista *Business 2.0*, cea mai mare preocupare de astăzi a președinților de mari companii este să afle cum ar putea să atragă tinere talente, pe care apoi să le șlefuiască pentru a obține rezultate consecvente și tot mai bune. Atragerea și reținerea angajaților care își asumă responsabilitatea pentru rezultatele obținute a devenit ceva