

Dr. JOHN IZZO

la inițiativa!

**Cum schimbă totul
asumarea responsabilității**

Traducere din limba engleză de:

Romică Lixandru

 **ACT și Politon**

2015

Cuprins

Cuvânt-înainte de Marshall Goldsmith

Prefață

Capitolul 1	Cele cinci rânduri ale responsabilității
Capitolul 2	Nu este treaba mea, nu este vina mea
Capitolul 3	Eu sunt unul singur
Capitolul 4	Doar naivii schimbă lumea
Capitolul 5	Responsabilitate 100%/zero scuze
Capitolul 6	Fă ceva... fă orice
Capitolul 7	Începe întotdeauna din încăperea în care te afli
Capitolul 8	Calitatea de lider nu se referă la o funcție
Capitolul 9	Ia inițiativa și vorbește deschis
Capitolul 10	Cine sunt eu ca să iau inițiativa?
Capitolul 11	Crearea unei culturi a luării inițiativei
Capitolul 12	O singură persoană contează întotdeauna

RESURSE

Luarea inițiativei pentru schimbare

Teme-cheie din această carte

Mulțumiri

Cele cinci rânduri ale responsabilității

*Fiecare dintre noi influențează doar în jur
de cinci rânduri, dar în interiorul acelei sfere
de influență lumea este transformată.*

Responsabilitatea schimbă totul. În momentul în care decidem că noi suntem persoanele capabile și responsabile de schimbarea lucrurilor, totul se schimbă. Aceasta este o carte despre felul în care căsnicia ta, cariera ta, viața ta, compania ta și lumea ta devin mai bune de fiecare dată când unul dintre noi decide pur și simplu să ia inițiativa și să facă ceea ce poate în sfera sa de influență.

Faptul de ne vedea pe noi înșine ca fiind responsabili și puternici pentru a schimba lucrurile este o schimbare a jocului în cel mai profund sens. Schimbarea este asemănătoare cu jocul de

leapșa din copilărie. Atunci când eram copil în New York City, jucam acest joc ore întregi. Cineva era *Leapșa* și trebuia să alerge în cerc, încercând să treacă leapșa la altul. În momentul în care tu erai leapșa, tot jocul se schimba.

Ei bine, tu ești Leapșa! Tu ești responsabil pentru propria-ți fericire, pentru succesul relațiilor tale, pentru moralul de la locul tău de muncă, pentru succesul companiei în care lucrezi și pentru viața ta. În plus, tu ești responsabil pentru sărăcie, pentru încălzirea globală, pentru cartierul tău, pentru școala ta și pentru cei lipsiți de adăpost. Mai bine spus, noi toți suntem leapșa. Adică, atunci când fiecare dintre noi își asumă responsabilitatea și ia inițiativa de a face ceea ce poate, toate lucrurile se îmbunătățesc.

Nu doar atât, dar atunci când luăm inițiativa și ne asumăm răspunderea, jocul vieții și jocul muncii devin mai amuzante și mai satisfăcătoare. Noi avem mai mult succes.

Asta nu înseamnă că nu există momente în care viețile noastre, fericirea noastră și succesul nostru sunt influențate semnificativ de forțe exterioare. Uneori, managerul nostru este un tiran, uneori părinții nu sunt capabili să ne ofere un fundament solid, uneori partenerul nostru este mai vinovat decât noi și, uneori, problemele cu

care ne confruntăm (cum ar fi încălzirea globală) par atât de dificile, încât este ușor să avem impresia că nu putem face diferența. Dar atunci când alegem să ne concentrăm asupra a ceea ce NOI putem face și asupra felului în care NOI putem acționa, devenim dintr-odată puternici. Pur și simplu, victimele nu creează schimbarea.

Nu discut despre „povara responsabilității”. Mulți dintre noi se simt deja prea responsabili, luând asupra lor vinovăția și simțind nevoia de a le remedia pe toate. Responsabilitatea la care mă refer eu este eliberatoare. Este vorba despre a alege să faci ceea ce poți în sfera ta de influență, fără să te preocupe ceea ce fac sau nu fac ceilalți.

Cele cinci rânduri ale responsabilității

Una dintre cele mai simple și, totuși, cele mai profunde experiențe ale vieții mele mi s-a întâmplat într-un avion, în ianuarie 2002. Era o zi cu gheață și ninsoare în Cleveland și am ajuns la timp pentru a fi ultimul care se urcă în avion înainte de a se închide ușa. Mi-am dat seama rapid că toți cei din jurul meu erau într-o dispoziție foarte proastă. Nici nu m-am așezat bine, că străina de lângă mine a spus: „Șeful meu este atât de idiot! Mă trimite pe mine până aici, în locul ăsta

uitat de Dumnezeu. Clientul nu cumpără nicio dată nimic și nicio dată nu va cumpăra ceva. Șeful meu este atât de idiot.” Auzindu-i diatriba, omul de pe partea cealaltă a culoarului a intervenit cu propriul comentariu: „Nu doar că șeful dumitale este idiot, doamnă, dar cei care conduc această linie aeriană sunt și ei idioți. Nu avem spațiu pentru picioare, suntem în întârziere ca întotdeauna și priviți la gheața de pe aripile astea – probabil că o să murim din cauza asta.”

După ce-am decolat, dispoziția a rămas aceeași și virusul negativ s-a răspândit. Curând, toți cei din jurul meu se plâneau de lume, de companiile lor, de partenerii lor de viață și a devenit din ce în ce mai rău. Până și eu îmi făceam șeful idiot, iar eu lucrez pentru mine însumi!

Era un adevărat festin al negativității și al gândirii de victimă. Ca toate festinurile cu mâncare de fast-food, totul avea gust bun în timp ce era înghițit, dar după aceea, toți ne-am simțit mai rău.

Cam la cinci rânduri în fața mea, lângă perețele etanș, stătea o mamă cu fiul ei de doi ani. În timpul primei jumătăți de oră a zborului, copilul tot încerca fără succes să-și ridice capul deasupra scaunului pentru a privi în spate. De câteva ori i-am văzut capul, altădată i-am văzut sprâncenele, dar abia după patruzeci de minute de zbor

a reușit să-și ridice capul deasupra scaunului și și-a odihnit bărbia și mâinile pe marginea acestuia. Semăna oarecum cu o veveriță.

Când a văzut toți pasagerii din spatele său, a zâmbit cu cel mai larg, cel mai natural zâmbet văzut vreodată. În câteva clipe, acel copil a transformat cele cinci rânduri din spatele său. Doamna cu șeful-meu-este-un-idiot a început să-mi vorbească despre copiii săi. Tipul cu compania-aeriană-este-condusă-de-idioți a încetat să se mai plângă și a început să se maimuțărească în încercarea de a convinge băiatul să zâmbească din nou. Cineva a spus: „Noi toți ar trebui să fim mai pozitivi, așa cum este copilul acela” și mi-a sugerat să merg să-l împrumut. Când m-am oferit să iau copilul din brațele mamei pentru câteva clipe, mama sa a acceptat bucuroasă pauza și vizita băiatului la rândul șase a schimbat atmosfera în câteva minute.

În timp ce eram la 9 000 de metri altitudine trăncănind deasupra Vestului mijlociu, am avut o epifanie pe care am ajuns să o numesc *Principiul Celor Cinci Rânduri*: cei mai mulți dintre noi au colosala putere de a influența cam cinci rânduri în jurul nostru, dar ne petrecem cea mai mare parte a timpului gândindu-ne la și discutând

despre ce ar trebui să facă altcineva, într-un alt avion sau pe un alt rând. Mai mult de atât, aproape orice problemă cu care ne confruntăm – de la încălzirea globală și terorism, până la moralul deplorabil dintr-o companie și comportamentele de intimidare din școli – este o problemă privitoare la cele cinci rânduri. Mai exact, problema este doar amalgamul format din ceea ce fiecare dintre noi face în cele cinci rânduri ale noastre. Să luăm ca exemplu o problemă aparent de nerezolvat.

De ce reprezintă încălzirea globală și un mediu care se deteriorează o problemă atât de supărătoare? Deoarece mediul, ca majoritatea problemelor, este o problemă privitoare la cele cinci rânduri. Ai putea spune că guvernul trebuie să ia inițiativa, însă problema este rezultatul compus din deciziile pe care fiecare dintre noi (și companiile noastre) le ia în cele cinci rânduri ale noastre – mașinile pe care le conducem, excursiile pe care le facem sau nu, mâncarea pe care o mâncăm, alegerile pe care le facem în privința a ceea ce cumpărăm, reutilizăm sau reciclăm și așa mai departe. Pe de o parte, cele cinci rânduri ale noastre nu contează cine știe ce, dar, pe de altă parte, problema va fi soluționată doar atunci când fie-

care dintre noi va face ceea ce poate în cele cinci rânduri ale sale.

Să luăm exemplul unei companii în care serviciile proaste și moralul la pământ au devenit norma. Ai putea spune că directorul general executiv trebuie să remedieze asta, dar ți-ai da seama în curând că, în cea mai mare parte, serviciile și moralul sunt ambele probleme privitoare la cele cinci rânduri. Lucrurile se vor schimba doar atunci când indivizii vor lua inițiativa în interiorul celor cinci rânduri ale lor și se vor purta mai bine cu clienții sau își vor face treaba pentru a îmbunătăți moralul. Mai mult de atât, oamenii trebuie să se concentreze asupra a ceea ce pot face EI în cele cinci rânduri ale lor, în loc să se concentreze asupra a ceea ce ar trebui să facă altcineva. Directorul general executiv ar trebui să fie preocupat de ceea ce poate să facă în sfera sa, managerii într-a lor și persoanele din prima linie în propria lor sferă. Cu cât oamenii se concentrează mai mult pe faptul de a acționa ei înșiși, cu atât mai probabil este să înregistrăm progrese. Dacă ne concentrăm pe cele cinci rânduri proprii, putem crea schimbarea. Nu putem controla ceea ce face oricine altcineva, ci doar ceea ce facem noi.

Această concluzie se aplică la fel de ușor atât vieților noastre personale, cât și orizonturilor mai largi. Rememorând în minte în timpul drumului spre aeroport o ceartă cu soția mea din ziua aceea, eu mă concentram asupra a ceea ce trebuia să facă aceasta pentru a remedia căsnicia noastră, în loc să-mi asum responsabilitatea pentru cele „cinci rânduri” ale mele. Cu cât mă concentram mai mult asupra a ceea ce ar trebui să facă ea, cu atât mă simțeam mai lipsit de putere și cu atât mai mică avea să fie influența mea. Indiferent că este vorba despre viața noastră personală sau despre cea publică, trebuie să începem întotdeauna prin a ne întreba ce putem face noi, nu ce ar trebui să facă ceilalți.

Dacă începem toți cu cele cinci rânduri ale noastre, putem rezolva fiecare problemă cu care ne confruntăm. Fiecare provocare pe care o avem poate fi rezolvată.

De fiecare dată când ești tentat să crezi că nu contează dacă intervii, amintește-ți de principiul celor cinci rânduri: dacă fiecare dintre noi începe de acolo de unde se află și face ceea ce poate, orice este posibil. Este ușor să arăți cu degetul spre altcineva, dar, în cele din urmă, nimeni nu face nimic.

Luarea inițiativei: revendicarea puterii noastre de a schimba lucrurile

Vestea bună este că, în fiecare zi, oamenii decid că pot, trebuie și că vor schimba lucrurile. Eu numesc asta *luarea inițiativei*. Aceasta este acțiunea simplă de a sesiza o nevoie și de a hotărî că tu ești persoana potrivită pentru a face ceva în legătură cu asta.

Asta este exact ceea ce s-a întâmplat în 1992, când doi profesori tineri, Mike Feinberg și Dave Levin, și-au început carierele în educație în Houston, Texas, prin *Teach for America* (*Predă pentru America*), un program inovator înființat în 1990 pentru a repartiza absolvenții de top ai universităților ca profesori în școlile publice cu nevoi ridicate. *Teach for America* este o organizație care a fost fondată de Wendy Kopp, un exemplu de persoană care a luat inițiativa. Lucrarea sa de absolvire la Princeton a convins-o că un corp de elită al profesorilor i-ar atrage pe mulți dintre cei mai buni și mai străluciți membri ai generației sale să predea în comunitățile cu venituri scăzute. La vârsta de 21 de ani, a strâns 2,5 milioane de dolari și a pornit la drum cu un grup de 500 de profesori în 1990. Astăzi, *Teach for America* cuprinde peste 28 000 de profesori. Wendy a scris

o carte, *A Chance to Make History (O șansă de a face istorie* – Editura Public Affairs, 2012), în care sunt detaliate câteva dintre lecțiile din programul *Teach for America*.

Mike și Dave au părăsit programul în toamna lui 1992 și prima lor numire a fost la două școli primare cu performanțe academice slabe din interiorul orașului. Primele luni au fost dificile și, până la jumătatea anului școlar, clasele lor erau, conform propriei descrieri, un dezastru. În timp ce ei eșuau în mod jalnic cu copiii, o învățătoare pe nume Harriett avea, ceva mai departe pe hol, o clasă plină de elevi entuziaști care cântau, se distrau și învățau.

Poate că nu era vina copiilor; poate că era vina profesorului. Recunoașterea acestei situații a fost primul act de responsabilitate din partea lui Mike și Dave.

Ei s-au împrietenit cu Harriett și ea a devenit mentorul lor. Tinerii profesori au învățat cum să-i câștige chiar și pe cei mai dificili copii. Până la finele anului, clasele lor erau pline de viață și motivate. Anul s-a terminat cu bine, elevii își făceau temele și evoluau bine. Copiii au mers mai departe cu entuziasm în gimnaziu.

„Noi am crezut cu naivitate că am reușit. Am reformat educația într-un singur an școlar”, mi-a