

CHRIS MCCHESENEY
SEAN COVEY • JIM HULING

CELE 4 DISCIPLINE ALE EXECUȚIEI

Cum să-ți atingi obiectivele de importanță vitală

Traducerea din limba engleză de
Ecaterina Ilăș



Cuprins

Cuvânt înainte.....	xvii
Strategie și execuție	xx
O scrisoare.....	xxi
Adevărata problemă a execuției.....	1

Secțiunea 1: Cele 4 Discipline ale Execuției

<i>Disciplina 1: Concentrați-vă pe obiectivele de importanță vitală</i>	19
<i>Disciplina 2: Acționați asupra măsurilor predictive</i>	37
<i>Disciplina 3: Țineți o tabelă de scor atractivă</i>	54
<i>Disciplina 4: Creați o cadență a responsabilizării</i>	64

Secțiunea 2: Implementați 4DE cu echipa voastră

La ce trebuie să vă așteptați	87
<i>Implementarea Disciplinei 1: Concentrarea pe obiectivele de importanță vitală</i>	98
<i>Implementarea Disciplinei 2: Acționați asupra măsurilor predictive</i>	113
<i>Implementarea Disciplinei 3: Țineți o tabelă de scor atractivă</i>	130
<i>Implementarea Disciplinei 4: Crearea unei cadențe a responsabilizării</i>	145
Automatizarea 4DE	164

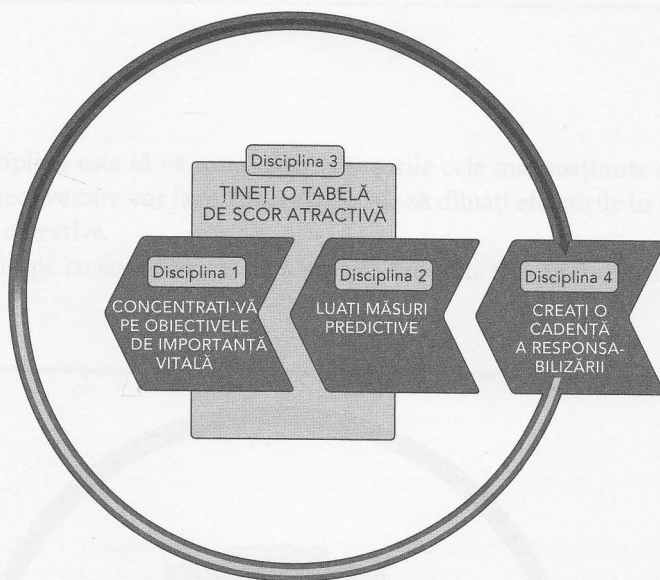
Secțiunea 3: Implementarea 4DE în organizația voastră

Cele mai bune practici de la cei mai buni.....	177
Concentrarea companiei pe obiectivele de importanță vitală.....	196
Derularea 4DE în întreaga organizație.....	209

Întrebări frecvente cu privire la 4DE.....	218
Transpunerea procesului în plan personal	236
Ok, și acum?	242
Cuprins	
Glosar	245
Note	249
Mulțumiri	253
Despre autori.....	257
Secțiunea 1: Cele 4 Discipline ale Execuției	
Disciplina 1: Concentrați-vă pe obiectivele de importanță vitală	19
Disciplina 2: Acționați asupra măsurilor predictive	37
Disciplina 3: Tineți o tabelă de scor atractiv	54
Disciplina 4: Creați o cadență a responsabilității	64
Secțiunea 2: Implementați 4DE cu echipa voastră	
La ce trebuie să vă așteptați	87
Implementarea Disciplinei 1: Concentrația pe obiectivele de importanță vitală	98
Implementarea Disciplinei 2: Acționați asupra măsurilor predictive	115
Implementarea Disciplinei 3: Tineți o tabelă de scor atractiv	130
Implementarea Disciplinei 4: Creați o cadență a responsabilității	145
Automatizarea 4DE	164
Secțiunea 3: Implementarea 4DE în organizația voastră	
Cele mai bune practici de la cei mai buni	177
Concentrația companiei pe obiectivele de importanță vitală	196
Declinul 4DE în întreaga organizație	209

Secțiunea 1

Cele 4 Discipline ale Execuției



Cele 4 Discipline ale Execuției vizează obținerea de rezultate excelente. Săgețile disciplinelor sunt orientate de la dreapta la stânga, deoarece echipele mari execută de la dreapta la stânga – membrii acestora sunt răspunzători pentru acțiunile lor în mod constant, în raport cu performanța măsurilor predictive, fapt ce conduce, la rândul său, la îndeplinirea unor obiective de importanță vitală.

Disciplina 3, Tabela de scor atractivă este esențială deoarece afișează măsurarea succesului obiectivelor, care trebuie să fie vizibilă pentru toți.

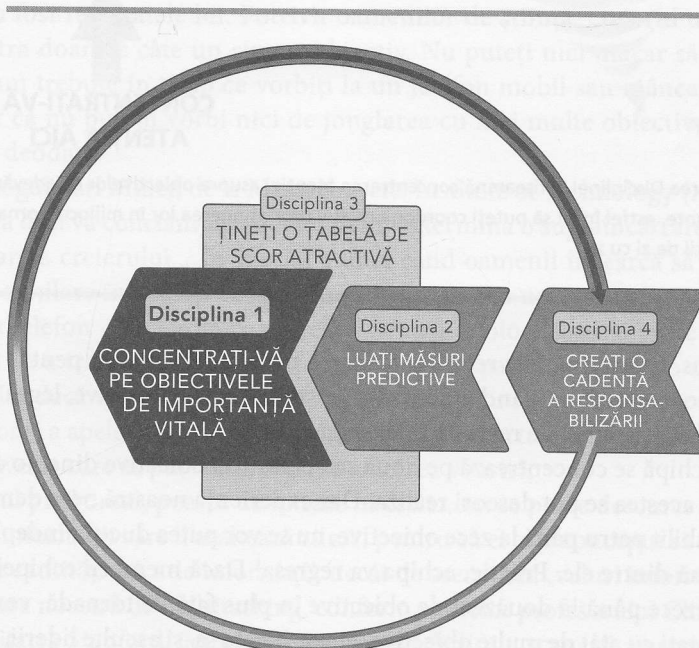
Disciplina 4, Cadența responsabilizării înconjoară celelalte discipline, deoarece ea ține totul împreună. Săgeata circulară simbolizează practica asumării răspunderii în mod regulat și frecvent pentru îndeplinirea cu succes a măsurilor de pe tabela de scor.

Disciplina 1

Concentrați-vă pe obiectivele de importanță vitală

Prima disciplină este să vă *concentrați* eforturile cele mai susținute asupra unuia sau a două obiective care vor face diferența, în loc să diluați eforturile în direcția atingerii a zeci de obiective.

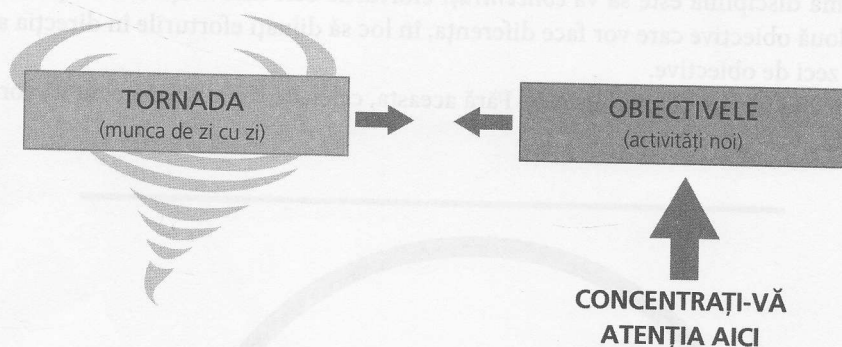
Execuția începe cu concentrare. Fără aceasta, celelalte trei discipline nu vă vor putea ajuta.



Respect pentru oameni și cărți

De ce aproape toți liderii au dificultăți în a-și concentra atenția? Nu pentru că nu cred că este nevoie de concentrare. În fiecare săptămână, lucrăm cu zeci de echipe de conducere din întreaga lume și, aproape fără excepție, acestea recunosc că au nevoie de o concentrare mai mare. În ciuda acestei dorințe, liderii continuă să se confrunte cu prea multe priorități concurente, trăgând echipele în prea multe direcții diferite. Unul dintre primele lucruri pe care vrem să le știți este că nu sunteți singurul lider în această situație. Incapacitatea liderilor de a se concentra a devenit o problemă de proporții epidemice.

De asemenea, dorim să știți că, atunci când vorbim despre concentrarea atenției la Disciplina 1, nu vorbim despre restrângerea dimensiunii și a complexității tornadei voastre, deși, în timp, atenția acordată OIV ar putea avea acest efect. Tornada voastră include toate activitățile urgente necesare pentru a vă susține ziua de lucru. Concentrarea pe lucrurile cu adevărat importante înseamnă micșorarea numărului de obiective pe care încercați să le îndepliniți dincolo de cerințele zilnice ale tornadei voastre.



Practicarea Disciplinei 1 înseamnă concentrarea atenției asupra obiectivelor cu adevărat importante, astfel încât să puteți coordona relativ ușor atingerea lor în mijlocul tornadei activității de zi cu zi.

Altfel spus, Disciplina 1 se referă la alocarea mai multor energii pentru mai puține obiective, deoarece, atunci când vine vorba de stabilirea de obiective, legea diminuării randamentelor este la fel de reală ca și legea gravitației.

Dacă o echipă se concentrează pe două sau chiar trei obiective dincolo de cerințele tornadei lor, acestea se pot deseori realiza. Dar experiența noastră ne-a demonstrat că, dacă s-au stabilit patru până la zece obiective, nu se vor putea duce la îndeplinire decât unul sau două dintre ele. Practic, echipa va regresa! Dacă membrii echipei vor alerga după unsprezece până la douăzeci de obiective în plus față de tornadă, vor pierde totul. Confrunțați cu atât de multe obiective, ei vor înceta să-și asculte liderii, cu atât mai puțin să execute ceea ce aceștia le cer.

De ce se întâmplă asta?

NUMĂR DE OBIECTIVE (pe lângă TORNADĂ)	2-3	4-10	11-20
	↓	↓	↓
OBIECTIVE ATINSE CU SUCCES	2-3	1-2	0

Șansele de a atinge cu succes două sau trei obiective sunt mari, dar cu cât încercați să jonglați cu mai multe obiective în același timp, cu atât este mai puțin probabil să le atingeți.

Principiul fundamental după care funcționează Disciplina 1 este că ființele umane sunt programate genetic să realizeze cu excelență câte un lucru pe rând. Probabil că vă gândiți – cu mândrie – că sunteți minunați la multitasking și puteți face multe lucruri în același timp. Dar eforturile cele mai susținute trebuie dedicate obiectivului de importanță vitală. Steve Jobs de la Apple avea de condus o companie mare și ar fi putut lansa cu mândrie multe alte produse pe piață; dar el a ales să se concentreze pe câteva produse „de importanță vitală”. Concentrarea lui era legendară. Și la fel au fost rezultatele lui. Potrivit oamenilor de știință, creierul uman se poate concentra doar pe câte un singur obiectiv. Nu puteți nici măcar să conduceți o mașină cum trebuie în timp ce vorbiți la un telefon mobil sau mâncați un burger, deci e clar că nu putem vorbi nici de jonglarea cu mai multe obiective importante de afaceri deodată.

Neurologul Earl Miller, de la Massachusetts Institute of Technology (MIT), afirmă: „Încercarea de a vă concentra pe două sarcini determină o supraîncărcare a capacității de procesare a creierului... În special atunci când oamenii încearcă să îndeplinească sarcini similare în același timp – cum ar fi scrierea unui e-mail concomitent cu vorbitul la telefon – sarcinile concurează pentru a folosi aceeași parte a creierului. Încercarea de a transporta prea multe informații disparate încetinește activitatea cerebrală.”⁴⁵ Iar dacă acest lucru este valabil pentru sarcini simple cum ar fi procesarea e-mailurilor și a apelurilor telefonice, gândiți-vă la impactul pierderii concentrării asupra obiectivelor care ar putea transforma afacerea voastră.

Cortexul prefrontal, poarta de intrare în creier, nu se poate descurca în fața potopurilor de informații care îl asaltează zilnic, pentru că el este conceput să se ocupe mai degrabă de cantități mici de informații, decât de asemenea „valuri informaționale.”

În cultura noastră de multitasking, conform spuselor profesorului Clifford Nass de la Universitatea Stanford, „circuitul neuronal dedicat scanării, parcurgerii și multitasking-ului se extind și se întăresc, în timp ce cele folosite pentru citirea și gândirea profundă, cu concentrare susținută, slăbesc sau se erodează.”

Care este consecința? „Multitaskerii obișnuiți pot sacrifica performanța în efectuarea sarcinii principale. Ei se lasă păcăliți de irelevanță.“ (Aici, *sarcina principală* reprezintă echivalentul „obiectivului de importanță vitală“ din lucrarea noastră.)

„Îmbunătățirea capacității noastre de multitasking împiedică, de fapt, capacitatea noastră de a gândi profund și creativ. . . Cu atât faceți mai mult multitasking, cu atât deveniți mai puțin deliberativi și cu atât sunteți mai puțin capabili să gândiți și să vă gândiți la o problemă“, spune Jordan Grafman de la Institutul Național pentru Tulburări Neurologice din SUA.⁶

Desigur, nu trebuie să vă supraîncărcați creierul. Puteți folosi capacitatea creierului de a se concentra într-un mod superficial pe un singur scop de importanță vitală, la un moment dat, fiind în același timp conștient de celelalte priorități. Nu există o ilustrare mai bună a acestui principiu decât o comparație cu turnul de control al unui aeroport.

În momentul de față, mai mult de o sută de avioane se pot apropia, decola sau survola aeroportul și toate sunt foarte importante, mai ales dacă se întâmplă să te afli într-unul dintre ele! Dar, pentru controlorul de trafic aerian, doar un singur avion este *de importanță vitală acum* – cel care aterizează în acest moment.

Controlorul este conștient de toate celelalte avioane de pe radar. Le urmărește, dar acum tot talentul și toată expertiza lui se concentrează exclusiv pe un singur zbor. Dacă acel zbor nu aterizează în condiții de siguranță, atunci nimic altceva din ceea ce controlorul ar putea să mai realizeze n-ar mai conta prea mult. De aceea controlorul de zbor coordonează aterizarea avioanelor *rând pe rând*.

Așa se întâmplă și cu OIV-urile. Ele sunt obiectivele pe care trebuie să le atingeți cu o excelență totală, dincolo de prioritățile care vă înconjoară în fiecare zi. Pentru a reuși, trebuie să fiți dispus să faceți alegerile grele care separă obiectivele de importanță vitală de toate celelalte obiective afișate pe radar. Apoi trebuie să abordați OIV-urile cu concentrare și sârguință, până când sunt realizate așa cum s-a promis, cu excelență.

Asta nu înseamnă că vă abandonați toate celelalte obiective importante. Sunt încă pe radar, dar nu au nevoie de cele mai mari străduințe și de cele mai mari eforturi *chiar acum*. (Totuși, unele dintre aceste obiective ar putea să nu fie niciodată vrednice de

GÂNDIREA CONVENȚIONALĂ	PRINCIPIILE 4DE
<p>Toate obiectivele noastre sunt Prioritatea nr. 1. Putem să ne ocupăm simultan de mai multe sarcini și să atingem cu succes cinci, zece sau cincisprezece obiective. Tot ce trebuie să facem este să muncim mai mult și să ne străduim mai mult...</p>	<p>Multe dintre obiectivele noastre sunt importante, dar numai unul sau două sunt de importanță vitală. Le numim OIV-uri. Acestea sunt obiectivele pe care trebuie să le atingem. Cele mai intense eforturi pe care le depunem trebuie direcționate către unul sau două obiective de importanță vitală pe rând.</p>

Respect pentru oameni și cărți

cele mai mari străduințe și de cele mai mari eforturi – unele dintre ele nu ar fi trebuit să decoleze deloc!)

Oamenii care încearcă să realizeze mai multe obiective deodată se trezesc de obicei făcând o muncă mediocră pe toate planurile. Puteți ignora principiul concentrării, dar el nu vă va ignora. Sau puteți folosi acest principiu pentru a vă atinge obiectivele prioritare, unul câte unul, de fiecare dată.

Provocările liderului

Iată deci marea întrebare: De ce există o presiune atât de mare mai degrabă către extinderea, decât către reducerea numărului de obiective? Dacă înțelegeți nevoia de a vă concentra atenția, de ce vă este atât de dificil să o faceți?

S-ar putea spune că, în calitate de lider, acest lucru se întâmplă deoarece vedeți lucruri care au nevoie de îmbunătățire și alte zeci de noi oportunități pe care ați vrea să le urmăriți în fiecare zi. În plus, există alte persoane (și agende ale altor oameni) care pot fi adăugate la obiectivele voastre, mai ales dacă aceste persoane provin din structurile superioare ale organizației.

Dar, mai des decât oricare dintre aceste forțe externe, există un vinovat real, care creează cea mai mare parte a problemei: voi înșivă. Așa cum ar spune Pogo, un personaj din desenele animate de odinioară, „Am întâlnit inamicul și acela eram chiar noi.“

Deși tendințele care vă conduc către partea superioară a scalei sunt bine intenționate, adesea sunteți, într-un sens foarte real, cel mai mare dușman al vostru. Conștientizarea acestor tendințe este însă un punct bun din care să începeți rezolvarea problemei. Să examinăm câteva asemenea tendințe în mod deschis.

Unul dintre motivele pentru care v-ați putea determina echipa să alerge după prea multe obiective este că, în calitate de lider, aveți tendința de a fi ambițios și creativ. Sunteți exact genul de persoană pe care organizațiile doresc să o promoveze. Problema este însă că oamenii creativi și ambițioși vor întotdeauna să facă mai mult, nu mai puțin. Dacă această caracterizare vi se potrivește, sunteți aproape predestinat să încălcați prima disciplină a execuției.

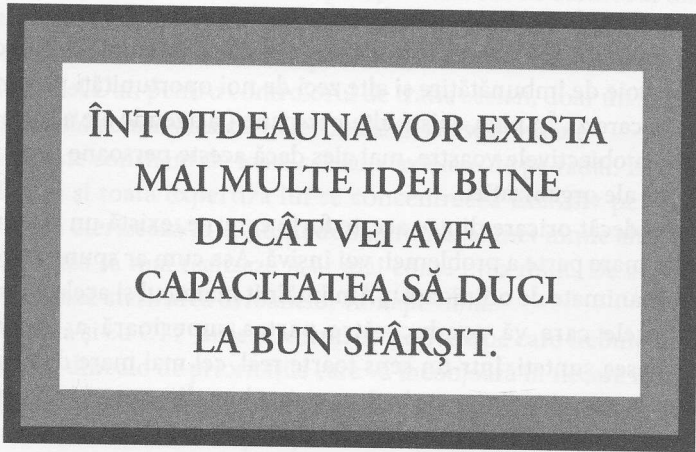
Un alt motiv pentru care ați putea să vă îmboldiți echipa către realizarea a prea multe obiective este dorința de a vă spori șansele de câștig. Cu alte cuvinte, dacă echipa voastră urmărește toate obiectivele, atunci există șanse ca măcar unele obiective să fie îndeplinite. O asemenea abordare garantează, de asemenea, faptul că, în eventualitatea unui eșec, nimeni n-ar putea probabil pune la îndoială nivelul efortului pe care l-a depus echipa. Chiar dacă știți că „mai mult“ nu înseamnă „mai bine“, el pare totuși „mai bine“, mai ales pentru superiorii voștri. Astfel, ați putea evita responsabilitatea sporită și rezultatele mai bune care s-ar impune în cazul urmăririi unor obiective mai puține, bazându-vă, în schimb, pur și simplu, pe volumul de efort pentru a obține succesul.

Cu toate acestea, cea mai mare provocare cu care vă confrunțați în reducerea obiectivelor voastre este însuși faptul că astfel vă vedeți obligați să spuneți „nu“ multor idei bune. Abordarea specifică 4DE poate însemna chiar renunțarea la unele idei care vi se

par excelente, cel puțin pentru moment. Nimic nu este mai contraintuitiv pentru un lider decât să spună „nu“ unei idei bune, dar nimic nu-i va distruge mai clar concentrarea decât să spună întotdeauna „da“.

Ceea ce face situația chiar mai grea este că aceste idei bune nu sunt prezentate simultan, înfășurate într-un pachet frumos, astfel încât alegerea dintre ele să fie simplă. În schimb, se filtrează una câte una. Singură, fiecare idee pare să aibă atât de mult sens, încât este aproape imposibil să o respingeți, și astfel riscați să cădeți în propria voastră capcană.

Credem că toți liderii care se confruntă cu această provocare ar trebui să aibă acest citat afișat vizibil în birourile lor:



ÎNTOTDEAUNA VOR EXISTA
MAI MULTE IDEI BUNE
DECÂT VEI AVEA
CAPACITATEA SĂ DUCI
LA BUN SFÂRȘIT.

Nu putem sublinia suficient importanța concentrării simultane asupra a doar unul sau două obiective de importanță vitală. Știm, e contraintuitiv, dar trebuie să se întâmple.

Înainte ca Apple să devină, în opinia multora, compania deceniului în Statele Unite⁷, Tim Cook, pe atunci director administrativ (astăzi, director executiv), le-a spus acționarilor companiei:

„Suntem compania cea mai concentrată pe care o cunosc sau de care am auzit vreodată. Noi spunem *nu* ideilor bune în fiecare zi. Spunem *nu* unor idei minunate pentru a menține un număr foarte mic de lucruri pe care să ne concentrăm, astfel încât să putem aloca o cantitate enormă de energie doar obiectivelor pe care le alegem. Pe biroul la care fiecare dintre voi stați astăzi, încap, probabil, toate produsele pe care le realizați Apple, dar venitul Apple anul trecut a fost de 40 de miliarde de dolari.“⁸

Determinarea celor de la Apple de a spune „nu“ ideilor bune a avut consecințe devastatoare pentru concurenții lor. Am lucrat la un moment dat cu un producător al cărui gadget a concurat direct cu iPhone-ul celor de la Apple. Când ne-am întâlnit cu liderul responsabil pentru crearea unei noi interfețe care să concureze cu cea de iPhone (cât de mult v-ar plăcea o asemenea misiune?), acesta s-a arătat mai mult

Respect pentru oameni și cărți

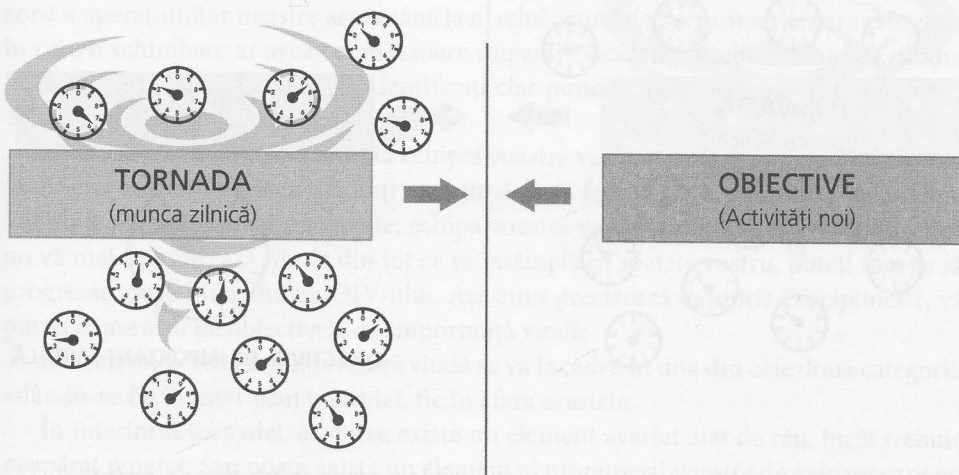
decât descurajat. „Chiar nu este corect“, a spus el, scuturând din cap. „Noi producem peste patruzeci de modele diferite de telefoane pentru operațiunile noastre interne și internaționale. Ei fac unul singur.“

Nici noi nu am fi putut reflecta mai bine situația.

După cum spune Stephen R. Covey: „Trebuie să decideți care sunt prioritățile cele mai importante și să aveți curajul să spuneți NU altor lucruri, zâmbind într-un mod plăcut și fără să vă cereți scuze. Și trebuie să faceți acest lucru având un DA mai mare, decis și intens, înăuntrul vostru.“

Odată ce ați înțeles importanța de a spune „nu“ unor idei bune pentru a menține concentrată atenția echipei voastre, puteți evita prima din cele două capcane ale concentrării. Cu toate acestea, cea de-a doua capcană – încercarea de a transforma tot ce se află în tornadă în OIV – este și mai frecventă. Odată prins în această capcană, aveți tendința să transformați tot ce se află în tornadă într-un obiectiv.

În tornadă sunt cuprinse toate măsurătorile și instrumentele necesare funcționării unei organizații în zilele noastre, fapt ilustrat mai jos, sub formă de cadrane. Este perfect normal ca echipa voastră să petreacă 80% din timpul și energia sa pentru susținerea sau îmbunătățirea treptată a tornadei. Menținerea navei pe linia de plutire ar trebui să fie prioritatea numărul unu, dar, dacă angajații își risipesc 100% din energia lor încercând să îmbunătățească în mod semnificativ toate aceste cadrane deodată, vă veți fi pierdut deja concentrarea.



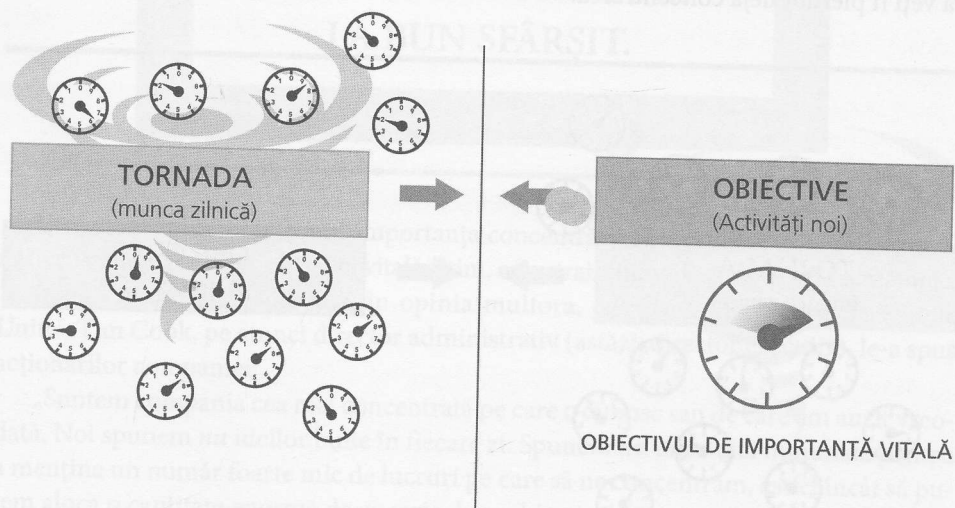
În tornada organizațională, oamenii monitorizează o mulțime de numere – rezultate financiare, ratinguri de măsurare a satisfacției clienților, cicluri de viață ale produselor și așa mai departe. Un obiectiv nou, de importanță vitală, se poate pierde în această furtună.

Respect pentru oameni și cărți

Aplicarea unei presiuni uniforme asupra tuturor acestor cadrane este ca și cum ați încerca să faceți găuri într-o bucată de hârtie prin aplicarea unei presiuni uniforme cu toate degetele. Nu puteți apăsa pe un singur cadran cu suficientă forță pentru a produce o schimbare a comportamentului uman. Multe dintre cadrane necesită zeci de schimbări în comportamentul uman pentru a se vedea rezultate. În schimb, concentrarea pe un OIV este ca și cum ați împinge cu un singur deget prin hârtie – toată puterea voastră se concentrează pentru a face acea gaură.

Cu excepția cazului în care vă puteți atinge obiectivul printr-un ordin direct, succesul va cere echipei voastre să-și schimbe comportamentul; și echipa pur și simplu nu poate schimba acele comportamente deodată, indiferent cât de mult vă doriți acest lucru. Încercarea de a îmbunătăți în mod semnificativ fiecare măsură din tornadă vă va consuma tot timpul, astfel încât nu veți mai avea posibilitatea să și demonstrați rezultate concrete.

Deci, dincolo de a evita aceste două capcane ale focalizării – refuzul de a spune „nu” tuturor ideilor bune și încercarea de a transforma tot ce se află în tornadă într-un obiectiv –, ce ar trebui să faceți? Concentrați-vă pe unul sau două obiective de importanță vitală și investiți-vă în mod constant timpul și energia echipei în acele obiective. Cu alte cuvinte, dacă doriți o echipă concentrată, performantă, această echipă trebuie să aibă lucruri de importanță vitală pe care să se concentreze.



Deși nu trebuie să pierdeți șirul numerelor sarcinilor din tornadă, Disciplina 1 implică o concentrare intensă pe o singură sarcină – măsura succesului „obiectivului de importanță vitală.”

Respect pentru oameni și cărți

Identificarea obiectivelor de importanță vitală

Un obiectiv de importanță vitală (OIV) este un obiectiv care poate face diferența. Pentru că este punctul vostru de atac strategic, vă veți angaja să îi dedicați o cantitate disproporționată de energie – cele 20 de procente care nu sunt consumate în tornadă. Dar cum decideți care dintre numeroasele voastre obiective ar trebui să fie OIV?

Uneori, alegerea unui OIV este evidentă, dar în alte momente poate fi dificilă. Dacă încercați să selectați OIV-ul, întrebându-vă ce este cel mai important, veți ajunge să fiți bulversați de un potop de gânduri. De ce? Deoarece prioritățile urgente ale tornadei sunt mereu în competiție pentru a fi cele mai importante și acesta poate fi de obicei un argument foarte bun pentru alegerea oricăruia dintre ele.

Pentru a ilustra această problemă, imaginați-vă o echipă de conducere de la o fabrică, purtând următoarea discuție: „Calitatea este cel mai important lucru și ar trebui să fie OIV-ul nostru”, afirmă o persoană. „Dar nu uitați, producția noastră este cea care plătește salariile oamenilor”, spune o alta. „Îmi pare rău, dar nu sunt de acord cu niciunul. Siguranța trebuie să fie cel mai important obiectiv. Vi s-a întâmplat vreodată ca unul din oamenii voștri să fie rănit într-un accident? Dacă vi s-ar fi întâmplat, ați fi de acord”, spune o a treia persoană.

Rezultatul unor asemenea discuții? Frustrare, confuzie, precum și o inevitabilă (și paradoxală) pierdere de concentrare. Problema în această discuție este că liderii pun întrebarea greșită.

Pentru a vă determina obiectivul de importanță vitală, nu trebuie să întrebați „Care este cel mai important aspect?” În loc de asta, începeți prin întrebarea: „Dacă fiecare zonă a operațiunilor noastre ar rămâne la nivelul actual de performanță, care este zona în care o schimbare ar avea cel mai mare impact?” Această întrebare schimbă modul în care gândiți și vă permite să identificați clar punctul asupra căruia ar trebui să vă concentrați spre a face diferența.

Amintiți-vă că 80% din energia echipei voastre va fi în continuare îndreptată către susținerea tornadei, așa că ignorați tentația de a vă face griji că, ocupându-se de unul sau două obiective mai importante, echipa voastră va ignora orice altceva. Și odată ce nu vă mai îngrijorează nimic din tot ce se întâmplă în spatele vostru, puteți începe să progresați către îndeplinirea OIV-ului. Așa cum precizează definiția Disciplinei 1, vă puteți concentra pe obiectivele de importanță vitală.

Obiectivul vostru de importanță vitală se va încadra în una din cele două categorii, aflându-se fie în interiorul tornadei, fie în afara acesteia.

În interiorul tornadei, ar putea exista un element avariat atât de rău, încât trebuie neapărat reparat. Sau poate exista un element al propunerii voastre de valoare care nu este livrat. Scăderea timpului de finalizare a proiectului, costurile scăpate de sub control sau satisfacerea nevoilor clienților sunt exemple bune în acest sens. Dar, cu toate acestea, OIV-ul ar putea fi, de asemenea, un domeniu în care echipa voastră se descurcă deja bine și în care echilibrarea acestei forțe poate avea un impact semnificativ. De exemplu, creșterea satisfacției pacientului într-un spital de la 85% la 95% ar putea crește semnificativ veniturile.

Respect pentru oamenii și cărți.

În afara tornadei, alegerile tind să se îndrepte către re poziționarea voastră strategică. Lansarea unui nou produs sau serviciu, fie pentru a face față unei amenințări competitive, fie pentru a profita de o oportunitate imensă, ar putea fi un OIV care ar face diferența. Amintiți-vă că acest tip de OIV va necesita o schimbare și mai mare a comportamentului, deoarece va fi ceva complet nou pentru echipa voastră.

Indiferent dacă OIV-ul vostru vine din interiorul tornadei sau din afara acesteia, scopul vostru real este nu numai acela de a-l atinge, ci și de a face apoi din noul nivel de performanță o parte naturală a funcționării echipei voastre. În esență, odată ce se realizează un OIV, acesta se întoarce în mijlocul tornadei. De fiecare dată când se întâmplă acest lucru, tornada se modifică. Nu mai este la fel de haotică, problemele cronice sunt rezolvate și se susțin noi niveluri de performanță; în esență, este o tornadă mult mai performantă. În cele din urmă, acest lucru va permite echipei voastre să abordeze următorul OIV pornind de la o fundație mai puternică.

Uneori, alegerea OIV-ului este mai importantă decât selectarea acelor componente ale afacerii voastre unde sunt dorite cele mai bune rezultate; este vorba despre un OIV atât de important pentru nucleul misiunii, încât atingerea acestuia definește existența organizației voastre.

Am avut ocazia să lucrăm cu noul președinte al unui mare lanț de magazine de produse second-hand, care se confrunta cu aceste întrebări. Predecesorul său așezase compania pe o bază financiară și operațională fermă, modernizând departamentele de marketing și publicitate, aspectul magazinelor și procedurile contabile. Când am început să discutăm despre OIV, unii dintre directorii săi sugerau că această abordare trebuie continuată. Alții pledau pentru o concentrare mai intensă pe angajarea mai multor lucrători cu dizabilități. Asta în vreme ce alții susțineau că OIV-ul ar trebui să fie creșterea. Gama de opțiuni era bulversantă.

Pentru a ajuta echipa să găsească un teren comun, noul lider a cerut tuturor să se gândească la misiunea organizației: „Să promoveze încrederea în rândul persoanelor cu dizabilități și a celor strămutate“. În condițiile în care compania se afla într-o poziție solidă din punct de vedere financiar și operațional, ar fi fost posibil ca domeniul în care ei doreau acum cele mai bune rezultate să fie legat mai direct de misiunea lor?

Treptat, din această experiență s-a impus un OIV; unul pe care nici măcar nu îl luaseră în considerare înainte: „Ajutați-i pe lucrătorii cu dizabilități să găsească locuri de muncă în afara organizației noastre, care să le poată asigura subzistența.“ Deși nu putea angaja toate persoanele cu dizabilități din regiunea lor, compania avea capacitatea operațională de a instrui mii de oameni în domeniul comerțului cu amănuntul și de a găsi locuri de muncă mai bune pentru ei, astfel încât aceștia să nu mai depindă de ajutorul social. Noua măsură a succesului organizației? „Creșterea numărului de persoane cu dizabilități plasate în locuri de muncă sustenabile“.

Acest OIV a transformat organizația. Compania a ajutat mii să oameni să devină independenți și să-și regăsească stima de sine, susținând concomitent rezultatele ei financiare și operaționale cotidiene care făcuseră posibilă misiunea sa.

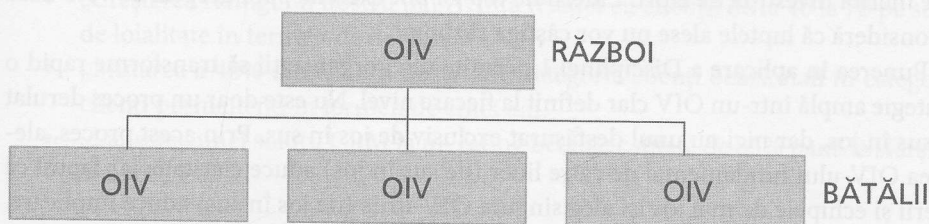
Concentrarea organizației

Până în acest moment, am vorbit mult despre accentuarea concentrării, deoarece această măsură are impact asupra activității echipei. Concentrarea este, prin ea însăși, o provocare uriașă. Accentuarea concentrării pentru întreaga organizație sau chiar pentru o parte însemnată a organizației reprezintă însă o provocare mult mai mare. Deși vom analiza acest lucru în detaliu ceva mai târziu, pe parcursul acestei lucrări, vrem să înțelegem mai bine regulile de aplicare a Disciplinei 1, din punct de vedere organizatoric, înainte de a trece la Disciplina 2.

Regula nr. 1: Nicio echipă nu se concentrează pe mai mult de două OIV-uri în același timp.

Această regulă acționează asemenea unui limitator de viteză la un autoturism. Când veți avansa cu implementarea celor 4 Discipline ale Execuției, pot exista zeci sau chiar sute de OIV-uri în întreaga organizație, dar cheia constă în a nu supraîncărca niciun lider, o echipă sau o anumită persoană. Amintiți-vă, toți aceștia se ocupă de cerințele neîncetate ale tornadei. Țineți cont de această regulă pe măsură ce luați în considerare celelalte trei reguli. Dacă încălcați acest lucru, veți pierde capacitatea de concentrare la nivelul întregii organizații.

Regula 2: Luptele pe care le alegeți trebuie să fie cele decisive în câștigarea războiului. Fie că este vorba de un conflict militar, fie de războiul cu foamea, cancerul sau sărăcia, există o relație între bătălii și războaie. Singurul motiv pentru care purtați o luptă este câștigarea războiului. Singurul scop al OIV-urilor la niveluri inferioare în cadrul organizației este de a ajuta la realizarea OIV-urilor la niveluri mai ridicate. Nu este suficient ca OIV-urile de nivel inferior să fie susținute sau aliniate cu OIV-urile superioare. OIV-urile la nivel inferior trebuie să asigure succesul OIV-urilor superioare.



De exemplu, un furnizor de servicii financiare online cu care lucram știa că trebuie să crească profiturile de la 160 milioane dolari la 200 milioane dolari până la sfârșitul anului fiscal, pentru a îndeplini așteptările investitorilor lor. O nouă echipă de vânzări de teren s-a angajat să realizeze vânzări în valoare de 8 milioane de dolari către clienți noi, iar departamentul de vânzări corporative s-a angajat să obțină celelalte 32 de milioane de dolari.