

Dov Seidman este fondator și director executiv al LRN, care ajută companiile să își croiască drum prin mediile juridice și legislative complexe și, totodată, să favorizeze dezvoltarea unor culturi etice. LRN lucrează, la nivel global, cu sute de companii având peste 20 de milioane de angajați, printre care Apple, Pfizer, Johnson&Johnson, Viacom, DuPont, Rolls-Royce, 3M și The Dow Chemical Company.

Revista *Fortune* l-a numit pe Dov Seidman „cel mai popular consilier din circuitul eticii corporatiste”, iar *Economic Times* l-a inclus printre „Cei mai importanți 60 de gânditori globali ai ultimului deceniu”. În 2008, a devenit sponsorul corporatist exclusiv al Premiului pentru Etică acordat de Fundația „Elie Wiesel pentru Umanitate”. Și-a luat simultan diploma de licență și diploma de master în filosofie, *summa cum laude*, la UCLA. Ulterior, și-a luat diploma de licență cu onoruri în filosofie, politică și economie la Universitatea Oxford. A absolvit cu onoruri Școala de Drept de la Harvard.

Dov Seidman a fost numit de către Trust America unul dintre „Cei mai importanți 100 de experți în domeniul comportamentului onest în afaceri” și este adesea invitat să vorbească la evenimente importante din domeniu și să se adreseze consiliilor de administrație și membrilor personalului de conducere de nivel superior din cadrul corporațiilor. Punctele sale de vedere exprimate cu privire la comportamentul în afaceri, la succesul și cultura corporatistă au fost citate în sute de publicații, un profil detaliat fiindu-i realizat în revista *Fortune* și în *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Forbes*, *The Financial Times*, *Harvard Business Review* și în cadrul programului de televiziune Good Morning America de pe canalul ABC. Semnează o rubrică lunară în revista *Bloomberg BusinessWeek*.

Află CUM, publicată inițial în 2007 și reeditată în 2011, a fost numită de către *The Wall Street Journal* și *BusinessWeek* una dintre cele mai bune cărți de afaceri.

DOV SEIDMAN AFLĂ CUM

De ce modul în care facem ceva
decide rezultatul acțiunii

Traducere din limba engleză de
Crina Boitor

HOW: Why HOW We Do Anything Means Everything

Dov Seidman

Copyright © 2007 Dov Seidman

Toate drepturile rezervate

Ediție publicată prin înțelegere cu editorul inițial al lucrării,
John Wiley & Sons, Inc.



LITERA®

Editura Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel.: 021 319 63 90; 031 425 16 19; 0752 548 372

e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe



*Află CUM. De ce modul în care facem ceva
decide rezultatul acțiunii*
Dov Seidman

Copyright © 2015 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Avertisment: Deși editura și autorul au depus toate eforturile în editarea acestei cărți, nu-și asumă nici o responsabilitate și nu garantează acuratețea sau integritatea conținutului și neagă în mod clar orice garanții implicite de vandabilitate sau de adecvare la un anumit scop. Nici o garanție nu poate fi creată sau extinsă de către reprezentanții de vânzări sau prin materiale de promovare. Sfaturile și strategiile din carte pot să nu fie adecvate situației dumneavoastră. Atunci când e cazul, ar trebui să consultați un specialist. Editura și autorul nu sunt responsabili pentru eventualele pierderi de profit sau orice alte daune comerciale, incluzând, dar nefiind limitate la daune speciale, întâmplătoare, importante sau de altă natură.

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactori: Olimpia Novicov, Mariana Mitroi
Design copertă: Faber Studio (Ioan Olteanu)
Tehnoredactare și prepress: Ana Cioclo

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SEIDMAN, DOV

Află CUM. De ce modul în care facem ceva decide
rezultatul acțiunii/ Dov Seidman/ trad.: Crina Boitor –
București: Litera, 2015
Index

ISBN 978-606-741-955-9
I. Boitor, Crina (trad.)
613.3

CUPRINS |

Cuvânt înainte (de Bill Clinton)	11
Prefață	13

PARTEA I. CUM ERAM ȘI CUM NE-AM SCHIMBAT

Introducere: Spațiul dintre noi	48
Prolog	52
Capitolul 1. DE LA PĂMÂNT LA INFORMAȚIE	65
Canalele de comunicare	68
Pământul devine plat	69
Capitolul 2. INTRUZIUNEA TEHNOLOGIEI	76
Legăturile care ne unesc	76
Distanța ne unește	79
Mă poți auzi acum?	83
Era transparenței	86

Persistența memoriei	90
Duhul informației a ieșit deja din lampă	92
Capitolul 3. SCHIMBAREA DE ATITUDINE	94
Nu ezita! Fă-o și gata!	95
Prăpastia Nesiguranței	98
Restricția regulilor	101
Depășirea concurenței la nivel de comportament	104
Cum progresăm	111

PARTEA A II-A. **CUM GÂNDIM**

Introducere: Paradoxul călătoriei	116
Capitolul 4. FOLOSEȘTE-ȚI ATUURILE	123
Cum îi ajutăm pe ceilalți	126
Omul se cunoaște după fapte	127
Cine se află pe locul al doilea?	129
Ce primează în prezent	134
Să credem	140
Folosește-ți atuurile	143
Capitolul 5. DE LA A PUTEA LA AR TREBUI	145
Regulile ca substitut	149
Cum să ocolim regulile	152
Pe vârful limbii	158
Accesul la nivelul lui <i>TREBUIE</i>	165
Risc și recompensă	169
De la <i>A PUTEA</i> la <i>AR TREBUI</i>	171
Capitolul 6. CUM SĂ RĂMÂI ÎN JOC	173
Ce ne distrage atenția	179
Gafe mici, costuri mari	181
Disonanța	185
Consonanța	191
Fricțiunile	193
Viziunea de ansamblu	195

Cum să rămâi în joc	197
---------------------	-----

PARTEA A III-A. **CUM NE COMPORTĂM**

Introducere: Cum facem ceea ce facem	200
Capitolul 7. PRACTICA TRANSPARENȚEI	205
Dincolo de înlocuitori și surogate	210
Cine pe cine ține sub observație	215
Piața ne definește	218
Cere-ți scuze	225
Transparența interpersonală	231
Să fim credincioși valorilor noastre	236
Cum să devii transparent	240
Capitolul 8. ÎNCREDEREA	241
Când abstractul devine palpabil	243
Cât de înalt este plafonul?	250
Călătoria	251
Călătorii	256
Practica încrederii	258
Încrederea dă dependență	262
Ai încredere, dar verifică	266
Încrederea	271
Capitolul 9. REPUTAȚIA, REPUTAȚIA ȘI IAR REPUTAȚIA	273
Reputația în lumea internetului	277
Capitalul de reputație	285
Managementul reputației – greșeli posibile	288
A doua șansă	296
Reputația, reputația și iar reputația	298
O lecție de viață	299

PARTEA A IV-A. **CUM CONDUCEM**

Introducere: Inovarea lui CUM	310
Capitolul 10. CULTURA	317

Esența lui CUM	321
Spectrul cultural	324
Cele patru tipuri de cultură	327
Cele cinci modalități culturale	333
Cultura	348
Capitolul 11. CULTURILE BAZATE PE AUTOCONDUCERE	349
Conducerea în sectorul de producție	351
Libertatea este doar un cuvânt	355
Evaluarea culturii	358
Anularea discrepanțelor	362
Valori în acțiune	367
Călătoria culturală	369
De ce este autoconducerea viitorul afacerilor	373
Culturile bazate pe autoconducere	378
Capitolul 12. CADRUL DE ACȚIUNE AL UNUI LIDER	381
Cum să fi un lider	383
Punerea în practică	387
Cele cinci atitudini ale unui lider	388
Cercuri concentrice (o părere)	398
Cadrul de Acțiune al unui Lider, continuare	399
Cadrul de Acțiune al unui Lider	419
Încheiere	420
Mulțumiri	426
Contează CUM	435
Note	437
Bibliografie selectivă	453
Index	459

Mamei mele, Sydelle, cea care mi-a arătat pentru prima dată cât de mult contează CUM facem ceea ce facem.

Soției mele, Maria, pentru că mi-a arătat CUM să văd esența vieții.

PARTEA

**CUM ERAM
ȘI CUM NE-AM SCHIMBAT**

PROLOG |

Cum să faci Valuri

În ziua de 15 octombrie 1981, aflat la peluza unui stadion arhiplin – Oakland Coliseum –, Krazy George Henderson a avut o viziune. Era cel de-al treilea meci din finala Ligii Americane, între Oakland Athletics și New York Yankees, iar Oakland pierduse în tur. Krazy George era un conducător de galerie profesionist și colabora cu Oakland Athletics de aproximativ trei ani. Nu avea o costumație impresionantă, ci cutreiera stadionul îmbrăcat cu pantaloni scurți și tricou – un fel de Robin Williams mai nebun, cu o claie de păr ca a lui Albert Einstein. Bătea de zor într-o tobă mică, însuflețind mulțimea și conducând ovațiile cu o intensitate molipsitoare. Toți fanii din zonă îl iubeau. Cele mai multe din sloganuri erau obișnuite, de genul: „Haide Oakland, dă-i bătaie!” Ziua de care vă spunem avea să fie însă una deosebită. Acesta a fost momentul în care lui Krazy George i-a venit ideea unui gest care să pornească

din sectorul său și care apoi să traverseze prin mulțimea precum un val gigantic și continuu de entuziasm împărtășit. Un eveniment transformator, care ulterior s-a dovedit epocal. 15 octombrie 1981 este ziua în care Krazy George Henderson a inventat Valul.²

Orice lucru trebuie să pornească de undeva.

Am fost fascinat de idee și mi-am dorit mult să îl întâlnesc pe Krazy George pentru a-mi spune povestea aceluia prim Val. „În ziua când l-am pus în practică, totul îmi era foarte clar în minte“, mi-a spus el. „Știam ce efect va avea, însă nimeni altcineva nu intuia ce urma să se petreacă.“ A continuat:

„În primul rând, îmi bat toba. Așa atrag atenția tuturor spectatorilor aflați la trei sau patru tribune de mine. Acesta este secretul succesului meu. Vezi tu... toba simbolizează energia... emoția; le arată suporterilor că particip alături de ei. Merg peste tot în tribune și bat toba. Spectatorii mă văd transpirând, îmi văd entuziasmul, văd că iubesc cu adevărat sportul și echipa lor favorită. Mă comport tot așa cum și-ar dori fiecare dintre ei, iar aceasta trezește ceva în sufletul lor.

În ziua aceea, trebuia să îmi pun în practică visul. E foarte important să generezi ovații care să îi cuprindă pe toți. Dacă nu participă toată lumea, nu merge. Trebuie să obții o participare aproape generală ca să aibă efect: acesta este secretul. Am bătut din toabă și am început să strig: «Iată ce vom face! Ne ridicăm în picioare cu mâinile sus. Începem de aici și apoi continuăm cu cealaltă tribună!» Apoi am strigat către următorul sector: «Eu vă dau startul și voi mă urmați!»

Știam că Valul avea să se oprească. Era inevitabil. Nu știam cât de departe va merge înainte să se stingă, dar am știut că așa se va întâmpla. Nimeni nu mai făcuse așa ceva până atunci. Așa că i-am pregătit. Le-am spus că atunci când valul se va stinge, toate trei peluzele să strige cât de tare pot. Nu puteam să acopăr singur întreg stadionul, dar eram sigur că dacă acționăm la unison, vom reuși. Apoi le-am spus «Număr până la trei și începeți. Întâi voi, după care vor continua și ceilalți». Am strigat cât de tare am putut. Știam ce se va petrece, dar am început totuși. Prima tribună s-a ridicat în picioare cu mâinile sus... apoi a doua tribună... a treia... a patra;

a mers cam preț de cinci tribune, după care s-a terminat brusc. Majoritatea oamenilor urmăreau meciul și nu și-au dat seama ce facem. Așa că valul s-a oprit.

Chiar în momentul acela, trei tribune au strigat deodată «Huooo!» și atunci am bătut și eu din tobă. Strigam și îmi fluturam mâinile. Nu mă puteau auzi peste stadion, dar puteau să-mi audă toba. M-au văzut agitându-mi brațele și bătând din bețe către ei, așa că s-au prins de idee. Prin urmare, am început a doua oară și valul a mers cale de 11 tribune – aproximativ o treime din totalul stadionului –, dar s-a stins înainte să ajungă la afișajul electronic. Dintr-odată, a răzbătut cel mai puternic «Huooo!» pe care l-am auzit vreodată, produs de șase sau opt tribune simultan. Acest sunet i-a făcut atenți pe toți și au înțeles ce aveam de gând. Așa că i-am încurajat «Să încercăm din nou!». De fapt, nu le-am spus «să încercăm», ci «*să-i dăm drumul din nou*», așa că am luat-o de la început pentru a treia oară.

Când am privit în jur, toate cele trei peluze ale stadionului făceau Valul la unison, ridicându-și mâinile în aer și dând naștere unui gigantic flux de energie umană în jurul stadionului. A trecut de tabela electronică. Mergea în continuare și devenea din ce în ce mai puternic. Oamenii strigau cu putere, într-un glas. Valul a făcut înconjurul stadionului, s-a întors la noi și a mers mai departe. Pe măsură ce se desfășura, devenea tot mai puternic. Toată lumea era entuziasmată. Nimeni nu mai văzuse așa ceva până atunci.

Era la minge Rickey Henderson, jucătorul lui Athletics, cunoscut ca «Omul de oțel» pentru agilitatea cu care alerga de la o bază la alta. S-a uitat în sus și când a văzut Valul care făcea ocolul stadionului din nou și din nou, a ieșit din teren și și-a potrivit mânușile preț de două minute, privindu-l. Pur și simplu stătea acolo uitându-se spre tribune și potrivindu-și mânușile. Nu știu de câte ori a făcut înconjurul stadionului – cred că de patru, cinci sau șase ori. Era foarte puternic.

După Val, mulțimea era radical diferită, încălzită și mai implicată în joc. Știau că au ajutat. Au simțit energia. Când am pornit din nou ovațiile pentru defensivă, acestea au fost *mult* mai intense. Atât la data respectivă, cât și azi, după 25 de ani de condus Valul, observ energia suplimentară adusă pe stadion, în arenă sau oriunde altundeva mă aflu. Suporterii simt astfel că iau și ei parte la joc.“

Valul este un fenomen extraordinar. Toți oamenii aceia, răspândiți pe întreg stadionul, neavând prea multe mijloace de a se conecta sau de a comunica, reușesc totuși să fie la unison, inspirați de un țel comun: acela de a-și ajuta echipa favorită să câștige. Este ceva ce depășește orice diferență de limbaj sau de cultură, producându-se cu regularitate în întreaga lume, la diverse evenimente precum Jocurile Olimpice sau Campionatul Mondial de Fotbal (de fapt, de multe ori este numit Valul Mexican sau La Olá, deoarece a apărut pentru prima oară pe scena internațională în finala Cupei Mondiale din Ciudad de Mexico, în 1986).² Este un fenomen ce trece dincolo de sex, venituri sau statut social. Este o expresie pură a pasiunii colective.

Când am pus bazele companiei LRN în 1994, mă gândeam că ar fi extraordinar dacă aș putea aduce ceva din spiritul Valului – acea diversitate plină de energie a oamenilor care acționează la unison pentru a-și ajuta echipa favorită. Există oare vreo modalitate de a cataliza acest gen de energie creativă pentru susținerea țelurilor companiei? *De ce ar fi nevoie pentru a iniția un Val?*

Dacă încercăm să considerăm Valul ca fiind un proces de voință, ne dăm seama imediat că oricine poate porni unul – o mamă entuziasmată de fotbal, patru bărbați afumați cu tricourile în culoarea echipei favorite sau opt adolescenți care ar face orice pentru idolul lor. Nu trebuie să fii proprietarul stadionului, nici cea mai bogată sau cea mai puternică persoană de acolo, nici chiar un profesionist plătit pentru asta, cum este Krazy George. Nimeni nu își scoate cartea de vizită spunând: „Eu am funcția cea mai mare, așa că eu voi începe Valul“. Oricine poate iniția un Val; este un gest cu adevărat democratic.

Așadar, cum se face? Haideți să ne relaxăm pentru câteva momente și să-l analizăm pe componente. Să zicem, de exemplu, că urmăriți un meci de fotbal, iar echipa voastră favorită este condusă cu un punct. Îi vedeți pe jucători cum se străduiesc din răspuțeri și vă simțiți dezamăgiți că ceilalți suporteri sunt letargici și inactivi. Brusc, aveți o viziune, care ar putea ajuta echipa favorită să câștige, care să-i facă să simtă că au avantajul de a juca

pe propriul teren. Vă imaginați o stare de spirit, un val imens de energie. Însă nu vreți să vă mințiți pe voi înșivă. Vă dați seama că stadionul nu este proprietatea voastră. Ceilalți spectatori nu vă datorează nimic – sunt indivizi liberi, au altceva în program. Unii ronțăie floricele, alții mănâncă sandviciuri sau beau suc ori chiar susțin echipa adversară. Este posibil chiar să fie incomodați de ideea voastră. Vecinul din dreapta nu are nici un chef să se ridice în picioare, poate se gândește: „Ce aiurea că atacantul echipei va fi transferat“. Prin urmare, ce se poate face?

Mai întâi, avem nevoie de atenția oamenilor. Inițierea unui Val este un gest de lider, așa că trebuie să vă ridicați în picioare și să îi impulsionați pe ceilalți. Trebuie să vă ridicați și să comunicați idea pe care o aveți, inspirându-i și pe alții să vi se alăture. Însă cum? Krazy George și-a folosit la vremea lui toba, dar cu siguranță că agenții de securitate echipați cu detectoare de metale v-au convins să o lăsați pe a voastră în mașină. O posibilitate ar fi să vă întoarceți către vecinul din dreapta și să-i spuneți: „Uite, ține 20 de dolari. Hai să ne ridicăm în picioare“. Poate veți avea succes, însă, dacă nu sunteți Bill Gates, veți rămâne fără bani înainte de a-i convinge pe toți cei 60 000 spectatori să vă urmeze planul, și cu siguranță nu dispuneți de suficiente fonduri pentru a-i motiva să se ridice mai mult de o singură dată. Veți obosi curând, oricât de multă loialitate ați cumpărat, iar spectatorii vor lua loc sau vor negocia o sumă mai mare. Ca stimulent, banii își au limita lor.

O altă posibilitate ar fi să vă întoarceți către oamenii din jur și să le spuneți: „Fiți atenți, sunt mult mai puternic decât voi și dacă nu vă ridicați când spun eu, o pășiți!“ Afișarea forței brute va determina cu siguranță câțiva oameni să vă urmeze. Coerciția prin frică este însă limitată ca efect. Puteți amenința oamenii din imediata apropiere, însă cei din altă peluză se vor simți în afara razei voastre de acțiune, și vor face ceea ce vor ei, poate chiar vor pleca. Bicepsii umflați și tonul agresiv suscită cel mult dorința de a-i întoarce spatele posesorului. Chiar mai importantă pentru

reușita acțiunii este atitudinea participanților. Pentru a crea un Val puternic și mare, care să impulsioneze echipa favorită, aveți nevoie de o participare entuziastă. Sub amenințare, oamenii se vor ridica mecanic, sau vor fi lenți, împotrivindu-se atitudinii coercitive. Va rezulta un Val glorios sau un Val mediocru?

După ce am exclus banii ca stimulent și forța ca instrument de coerciție, probabil că cea mai bună opțiune de a ajunge la străinii din jur este comunicarea verbală (deși sunteți de fapt străini, sunteți implicați în activitatea comună de a urmări meciul, astfel că porniți de la o bază comună). Prin urmare, ce spunem, și, mai important, *cum* spunem? Din nou, există mai multe opțiuni. Putem gândi astfel: „Informația este putere. Cu cât dețin mai multă informație, cu atât este mai mare avantajul meu față de ceilalți suporteri“. Aveți o viziune și nu doriți ca altcineva să o fure, așa că o să vă întoarceți către persoana aflată pe scaunul alăturat și o să-i spuneți: „Te rog să faci ceva pentru mine, dar nu îți pot spune de ce; informația este secretă. Ai încredere în mine“. Ținând cărțile foarte aproape de corp, să nu le vadă nimeni, cereți unor oameni să riște să se facă de râs – sau chiar mai rău, să se ridice în picioare și să scandeze ceva ce nu are nici o logică pentru ei –, bazându-se pe cuvântul cuiva pe care abia îl cunosc. Krazy George și-a adunat suficient capital personal în cei trei ani de când bate toba la meciurile lui Oakland Athletics pentru a porni un Val, însă puțini sunt cei care pot face așa ceva. Chiar și George a riscat să dea peste un grup de nou veniți din afara orașului care să creadă că este doar un alt nebun din California de Nord, echipat cu o tobă. Dacă veți încerca, probabil că oamenii vor gândi: „Cum știu că o să funcționeze? De ce aș avea încredere în el?“ Atitudinea de agent secret pe care o abordați nu va risipi, mai mult ca sigur, suspiciunile.

Probabil vă gândiți atunci că ar fi mai eficient să *împărtășiți* viziunea pe care ați avut-o cu ceilalți suporteri. Poate o prezentare în PowerPoint, care explică fizica complexă și fascinantă a interacțiunii umane care formează un Val, ar putea să convingă câțiva oameni:

Un cercetător din Ungaria³ a descoperit că Valul:

- Se desfășoară de obicei în sensul acelor de ceasornic.
- Are o lățime între 6 și 12 metri (în medie 15 scaune).
- Se deplasează cu o medie de 12 metri (20 scaune) pe secundă.
- Este inițiat de cel mult șase oameni.
- Dobândește o formă stabilă, aproape liniară, pe măsură ce se propagă în mulțime.

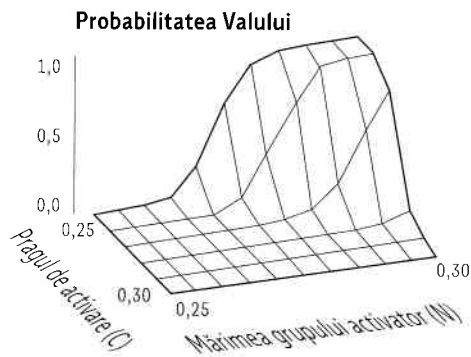


Sursa: Vladimir Rys/Staff, Alemannia Aachen contra Borussia Mönchengladbach, 2006

Probabilitatea Valului

Abordările cunoscute referitoare la interpretarea teoretică a mediilor excitabile pot fi extinse și la comportamentul social uman. Prin analogie cu modelele mediilor excitabile, oamenii sunt priviți ca unități excitabile.

- Unitățile sunt activate de un stimul extern – distanță – și de direcție – concentrația ponderată a persoanelor active învecinate care depășește o valoare prag (C).
- Odată activată, fiecare unitate urmează același set de reguli interne pentru a trece prin fazele activă (ridicarea în picioare și fluturarea mâinilor) și refractară (pasivă) înainte de a reveni la starea sa inițială de repaus (excitabilă).



Evident că deși prezentarea în PowerPoint este o dovadă grăitoare a cercetărilor întreprinse și a cunoștințelor în utilizarea calculatorului,

este lipsită de ceva esențial pentru a inspira 60 000 de oameni. Chiar dacă ar fi un meci de baseball, care uneori se derulează mai lent decât melcul, o prezentare în PowerPoint este mai puțin interesantă decât vânzătorul de semințe și alune.

În mod cert, *cum* veți comunica viziunea avută – cum vă conectați cu cei din jur – afectează direct rezultatul, astfel încât toate abordările anterioare sunt sortite eșecului. Esența unui Val, ceea ce îl face să fie o expresie atât de puternică a entuziasmului, este faptul că este propulsat de o dorință comună, aceea de a ajuta echipa gazdă să câștige. O asemenea valoare este mai puternică decât orice acțiune individuală și îi unește pe toți suporterii de pe stadion. Nimeni nu a acționat în urma ideii lui Krazy George fiindcă credea că este vorba de *George*; un Val este într-adevăr un gest dirijat de cineva, dar cea mai importantă trăsătură a lui este că nu mai contează de unde a început – sectorul 32? sau 64? sau 132? Suporterii l-au urmat deoarece i-a implicat pe toți, iar când sunt implicați toți, nu mai contează de unde începe Valul. Acesta doar se desfășoară. Și nici unul nu a urmat ideea lui Krazy George datorită faptului că toți ceilalți au strigat (a fost doar un gest firesc pentru a atrage atenția pe un stadion imens). Oamenii s-au implicat pentru că le-a plăcut ideea lui și modul cum își bătea toba.

Pentru a iniția un Val, trebuie să *ajungeți* la oamenii din jur, să *împărtășiți* viziunea pe care o aveți, să-i *coopțați* pentru un scop comun. Trebuie să conduceți acest Val nu prin exercitarea autorității oficiale, a puterii punitive sau prin amenințarea unui dispozitiv nuclear aflat sub peluze, ci cu charismă. Pentru a-i convinge să se alăture, trebuie să fiți onești și transparenți, să nu ascundeți nimic și să le câștigați încrederea. Puteți striga „Hei!”, plini de pasiune și angajament, cu emoția debordantă pe care vreți să o transmiteți și altora. „Am o idee! Dacă ne ridicăm cu toții în picioare cu mâinile sus și strigăm, cred că asta ne va ajuta să câștigăm!”

Cine nu își dorește să câștige?

Îmi place această metaforă a Valului, deoarece demonstrează ce pot realiza mai mulți oameni uniți de o viziune comună. Ilustrează puterea unui grup, când toți dau tot ce pot, când sunt plini de pasiune și entuziasm. Adeseori, oamenii nu își dau seama că există o modalitate foarte eficientă de a realiza ceva. *Cum?* Prin transparență, spirit vizionar și atitudine deschisă. Acest CUM influențează Valul pe care îl vei crea. Dacă știi CUM să procedezi, Valul va continua mult după ce a trecut de tine. Mi-am dat seama că oricine dorește aceasta poate înțelege, orienta și elibera forța Valului și în mediul de afaceri (dacă nu chiar în toate aspectele vieții), indiferent de poziție, statut sau autoritate. Acesta este primul punct al cărții de față.

Indivizii pot isca Valuri acționând cu putere și eficiență asupra celor din jur. Pentru ca Valul să fie creat și să pornească, condițiile de pe stadion trebuie să permită ca energia generată de câțiva suporteri să poată curge cu ușurință către cei mulți. Studiile au demonstrat că Valurile sunt generate mai ușor și continuă mai mult timp în stadioanele circulare sau ovale decât pe cele liniare. Suporterii care participă la partidele de fotbal american dintre licee și sunt poziționați în tribune opuse, fiind rivali, probabil că nu vor coopera, deși trăiesc în același oraș. Însă altfel stau lucrurile pe stadioanele de fotbal în formă ovală, cu toate că și aici suporterii s-ar putea să fie la fel de mari rivali. Organizațiile pot crea stadioane care să permită Valurilor să se desfășoare. Echipele pot crea medii care să permită Valurilor să aibă loc. Acesta este cel de-al doilea punct al cărții.

De curând, cu ocazia aniversării căsătoriei noastre, am comandat o brățară pentru soția mea la un bijutier din New York. Bijutierul a trimis brățara prin curier, peste noapte, ca să ajungă sigur în cursul zilei (ratarea unei aniversări, după cum știm cu toții, poate fi un incident major). A doua zi dimineața, m-am întâlnit cu acel curier de la UPS, Angel Zamora, în holul de la serviciu, nerăbdător să primesc bijuteria, însă pachetul nu era nicăieri. Angel și-a dat seama imediat de dezamăgirea mea și mi-a spus să am răbdare. Deși schimbul lui se încheiase după ce își terminase livrările în clădirea

de birouri, o oră mai târziu el era încă la telefon, vorbind cu personalul de la depozitul central din Los Angeles. În final, a dat de urma pachetului, care, din cauza unei probleme de depozitare, nu mai fusese trimis, și a aranjat un transport special pentru a ajunge în acea noapte. Apoi, mi-a dat numărul lui personal de mobil și pe cel al supervisorului său și mi-a spus că va fi atent la telefon până ce problema se va rezolva. Pe la ora cinci după-amiază, în aceeași zi, pachetul era în mâinile mele.

Când l-am văzut din nou pe Angel, câteva zile mai târziu, pe traseul lui zilnic, i-am spus cât de recunoscător îi sunt și cât de mult m-a impresionat modul în care a gestionat situația, făcând ceea ce era necesar pentru ca firma să-și onoreze angajamentul. Mi-a spus atunci cu sinceritate: „Aceasta este meseria mea“. Mi-a amintit de povestea celor doi constructori care lucrau la o clădire. Când primul constructor a fost întrebat ce face, a răspuns: „Pun cărămizi“. Al doilea a spus: „Construiesc o catedrală“. Unii oameni se percep drept muncitori care pun cărămizi. Însă Angel construia catedrale. Nu se autodefinea în mod obtuz, drept un simplu curier de pachete. Se considera un instrument prin care UPS își ținea promisiunile. El producea Valuri care fac din firma UPS un lider în domeniu. Gândind despre sine în termeni mai largi, axați pe scop, a făcut să se distingă nu doar compania sa, ci și el însuși, nu prin CE a făcut – să-mi înmâneze pachetul –, ci prin modul CUM a făcut-o, cu promptitudine, grijă, pasiune, inițiativă și sentimentul că ajută la ceva important, mai presus de sine. Acest mod de a proceda, calitatea inițiativei sale și felul *cum* putea să ajungă la alții i-au permis lui Angel să facă Valuri, antrenându-i și pe ceilalți angajați de la sediu, care mi-au găsit pachetul și mi l-au livrat special la serviciu.

UPS, în schimb, creează cultura care permite ca aceste Valuri să aibă loc. Angel nu a fost nevoit să obțină o puzderie de semnături pentru a-i fi aprobate orele suplimentare. UPS înțelege și instituționalizează acel CUM care permite personalului din prima linie să își facă treaba corect și să-și onoreze obligațiile față de clienți cu un