

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

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.

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

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

Ca 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