

PATRICK LENCIONI

# MOTIVUL

## O fabulă despre leadership

*De ce atât de mulți lideri abdică  
de la cele mai importante responsabilități ale lor*

Traducere din limba engleză de  
Diana-Maria Trăncuță

**ap!**  
act și politon

# CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b>	<b>9</b>
<b>Partea întâi. FABULA</b>	<b>11</b>
<b>Partea a doua. LECȚIA</b>	<b>135</b>
Introducere	137
Analizarea celor două motive de leadership	143
Cele cinci omisiuni ale liderilor centrați pe recompensă	149
Imperfecțiune și vigilență	173
Pericolul neașteptat al distracției	175
Sfârșitul leadershipului în slujba celorlalți	177
<b>MULȚUMIRI</b>	<b>179</b>
<b>DESPRE AUTOR</b>	<b>181</b>

# INTRODUCERE

**L**a ceremoniile de absolvire, ori de câte ori aud pe cineva îndemnându-i pe studenți să „iasă în lume și să devină lideri”, îmi vine să mă ridic și să strig: „Nu!!! Vă rog, nu deveniți lideri decât dacă o faceți din motivele care trebuie, și, probabil, nu e așa!”. Dă-mi voie să explic.

Cartea de față este a unsprezecea sau a douăsprezecea în domeniul afacerilor dintre cele pe care le-am scris, în funcție de cum le numeri. Dacă vreun cititor ar vrea să exploreze cărțile mele pentru prima oară, l-aș sfătui să înceapă cu aceasta, pentru că majoritatea celorlalte cărți pe care le-am scris pun accentul pe *cum* să fii un lider: cum să conduci o organizație funcțională, să îndrumi o echipă unită sau să coordonezi un grup de angajați. Cu toate acestea, de-a lungul anilor am ajuns să înțeleg că unii oameni nu vor accepta indicațiile pe care le ofer din cauza *motivului* pentru care aceștia și-au dorit din capul locului să fie lideri.

În copilărie, oamenii ne-au îndemnat pe mine și pe colegii mei să fim lideri. Le-am luat încurajările în serios

și, din momentul în care am putut să devin liderul unei echipe sau să candidez pentru o funcție în consiliul elevilor, am căutat oportunități de a conduce oameni și organizații. Însă, ca atâția alții, niciodată nu m-am gândit să întreb *de ce* ar trebui să fiu lider.

Se pare că principala motivație pentru majoritatea tinerilor, ba chiar și pentru multe persoane mai în vârstă, constă în răsplata care vine odată cu leadershipul: lucruri precum notorietatea, statutul și puterea. Însă oamenii motivați de astfel de aspecte nu vor accepta cerințele leadershipului atunci când vor vedea că între respectarea îndatoririlor și primirea recompensei există o legătură mică sau chiar deloc. Vor alege cum să-și investească timpul și energia în funcție de ceea ce vor *primi*, și nu de ceea ce trebuie să *ofere* oamenilor pe care se presupune că-i conduc. Acesta este un comportament pe cât de periculos, pe atât de răspândit. Scopul cărții de față este să-l facă mai puțin răspândit.

Sper că această carte te va ajuta să înțelegi și, poate, să-ți schimbi motivația, astfel încât să accepți pe deplin natura dificilă și importantă a conducerii unei organizații. Sau, poate, te va ajuta să ajungi împăcat la concluzia că, de fapt, nu vrei cu adevărat să fii lider, permițându-ți să descoperi cum să-ți folosești mai bine talentele și interesele, într-un rol diferit.

Partea întâi

# FABULA

# SITUAȚIA

Shay Davis știa că era prea devreme să fie concediat. Chiar și pentru cea mai agresivă societate de capital privat, șase luni reprezentau un timp prea scurt pentru a da afară un CEO recent instalat în funcție. Dar nu era prea devreme pentru ca superiorii lui să înceapă să se gândească la asta.

Firmei Golden Gate Security nu îi mergea neapărat prost de când era condusă de Shay. Compania, cu sediul în Emeryville, un oraș în mare parte comercial de pe țărmul estic al Golfului San Francisco, continua să se dezvolte, chiar dacă ceva mai lent decât majoritatea companiilor regionale de securitate din vest. Marjele de profit erau solide, dar păreau anemice în comparație cu cele ale firmei All-American Alarm, cea mai mare și mai agresivă companie națională de pe piața de securitate pentru locuințe și mici întreprinderi.

Shay se gândea că cei care investeau capital privat în firmă aveau să îi acorde încă nouă luni în care să dea un nou impuls companiei Golden Gate, dar n-avea de gând să aștepte atât. După ce urcase pe scara ierarhică

mai mult de două decenii și ajunsese, în sfârșit, în vârf, nu voia să lase toți anii aceia de trudă să se ducă pe apa sâmbetei.

Așa că a decis să renunțe la mândrie în favoarea unui apel telefonic dificil.

# CERCETAREA

Lighthouse Partners era o mică firmă de consultanță cu sediul în Golful Half Moon, California, cunoscută pentru faptul că lucra cu clienți interesanți și de succes. Unul dintre acești clienți era Del Mar Alarm, o companie cu sediul în San Diego, vedeta sectorului de securitate regională din California și un mic ghimpe în coasta lui Shay Davis.

Indiferent dacă era vorba despre o masă rotundă la o expoziție comercială sau de vreun articol dintr-o revistă de afaceri, Del Mar și CEO-ul Liam Alcott, născut în Marea Britanie, erau elogiați constant pentru profitabilitatea lor ieșită din comun, precum și pentru abilitatea de a se feri de concurenții de pe plan național, precum All-American.

În mod normal, Shay nu s-ar fi gândit niciodată să angajeze firma de consultanță a unui rival, dar începea să fie îndeajuns de disperat încât să încerce ceva nou. Când a contactat-o pe consultanta de la Lighthouse care a mai lucrat cu Del Mar, aceasta i-a explicat că trebuia să obțină mai întâi acordul clientului ei pentru a lucra cu o

altă companie din același domeniu. Auzind acestea, Shay și-a închipuit că n-avea să mai audă de ea... și a avut dreptate.

Dar n-ar fi putut niciodată să prevadă ce avea să se întâmple.

# RIVALUL

**E**ste greu să urăști pe cineva pe care nu-l cunoști, dar Shay și-a dat seama că nutrea astfel de sentimente față de Liam Alcott.

Deși nu avusese de-a face aproape deloc cu Alcott, cu excepția unei strângeri de mână sau a unui salut de complezență la vreun eveniment din domeniu, Shay îl auzise vorbind de câteva ori și citise mai multe interviuri în presă cu el decât voia să-și aducă aminte. Ajunsesese să disprețuiască amabilitatea prefăcută a bărbatului care părea să se descurce de minune într-o funcție căreia Shay încă nu-i dăduse de cap.

Așadar, când Rita, asistenta lui Shay, a venit la el în birou să-l anunțe că cineva pe nume Liam îl suna pe linia unu, Shay s-a gândit că unul dintre managerii din subordinea lui îi făcea o farsă. Dar înainte să ridice receptorul și să intre în joc, a observat prefixul 619 și și-a dat seama că apelantul putea fi, într-adevăr, marele lui rival din San Diego.

A tras adânc aer în piept și a răspuns:

— Shay la telefon.

— Salut, Shay. Sunt Liam Alcott.

Shay și-a dat seama pe loc că nu era vorba de nicio farsă, dar, cumva, a fost ușurat că nici măcar vocea bărbatului nu-i plăcea, în ciuda accentului britanic, care i se păru afectat. Așa că s-a hotărât să fie exagerat de politicos:

— Cu ce te pot ajuta, Liam?

— În primul rând, vreau să-mi cer scuze că nu te-am sunat vara trecută, ca să te felicit pentru promovare. Mă simt prost...

Shay nu era deloc convins că omul era sincer, dar nu voia să-i dea de înțeles.

— Nu vorbi prostii. Crede-mă, dacă știe cineva cât ești de ocupat, eu sunt acela.

— Posibil. În orice caz, te sun fiindcă Amy de la Lighthouse mi-a spus că ai contactat-o ca să lucrezi cu cei de acolo.

Shay s-a simțit rușinat, așteptându-se ca Liam să-l critice pentru că încercase să-i fure consultanții, ca să nu mai vorbim de proprietatea intelectuală, așa că a căutat să se poarte cât mai firesc.

— Da, m-am gândit că ei sunt la curent cu industria noastră și, dacă n-ar avea nimic împotriva...

Liam l-a întrerupt:

— Sigur. Înțeleg. Pe mine nu mă deranjează câtuși de puțin. Amy e o consultantă minunată, iar Lighthouse ne-a ajutat enorm. Ți-ar plăcea să lucrezi cu ea.

Foarte surprins, Shay a bătut în retragere, încercând să-și apere mândria.

— De fapt, o să vorbim și cu alte firme, deci nu suntem pregătiți să hotărâm nimic deocamdată.

Liam nici n-a tresărit.

— E o idee bună. De altfel, înainte să angajați vreun consultant, cred că e ceva ce ar trebui neapărat să faceți.

Shay se pregătea să audă vreun sfat dat cu superioritate.

— Ce anume?

— Ar trebui să mă lăsați să vă spun ce am învățat noi de la Lighthouse și să vedeți dacă este suficient pentru voi.

Shay nu știa ce să zică. *Oare înțelesese bine?*

Înainte să găsească un răspuns, Liam a continuat:

— Drept să-ți spun, joia viitoare vin acolo la o ședință, apoi îmi petrec weekendul la cumnata mea, în Walnut Creek. Nu vrei să ne vedem vineri?

— Trebuie să-mi verific...

— Am întrebat-o adineauri pe asistenta ta, Rita. Parcă Rita o cheamă, nu-i așa?

— Da.

— Mi-a zis că ai toată ziua de vineri liberă. Trebuia să faci o revizuire operațională sau ceva de genul ăsta, dar s-a amânat cu câteva săptămâni.

Brusc, Shay s-a simțit trădat – de Rita, de consultantii de la Lighthouse, de cineva. Nefiind pregătit să accepte oferta categoric diabolică a dușmanului său, a dat înapoi.

— Nu mă înțelege greșit, Liam, a zis el, făcând o pauză, dar nu ai rețineri să-ți dezvălui secretele unui concurent?

Liam a râs.

— Concurent? Nu cred că suntem concurenți. Cu siguranță n-aș fi vrut ca Lighthouse să lucreze cu voi în acest caz. Nu e ca și cum încercăm să ne furăm clienții unii altora, asta dacă nu aveți planuri să deschideți firme de securitate în San Diego. Deci nu văd niciun conflict de interese aici.

Shay încerca disperat să inventeze o scuză, dar Liam a continuat:

— Aș spune că dușmanul nostru comun e All-American, și nu mi-ar plăcea să-i văd obținând un alt avanpost regional în California de Nord. A făcut o pauză. Asta dacă n-ați descoperit deja cum să le faceți față.

Deși lui Shay nu-i plăcea ideea de a-și recunoaște vreo slăbiciune, nici nu voia să dea cu piciorul unor sfaturi pe care Liam le-ar fi avut pentru el.

— Nu, încă avem de lucrat la partea asta.