

ÎNTREABĂ-TE

DE CE

CUM NE INSPIRĂ MARI LIDERI  
ASTFEL ÎNCÂT SĂ TRECEM  
LA ACȚIUNE

SIMON SINEK



EDITURA AMALTEA

# CUPRINS

Introducere. De ce să începem prin a ne întreba DE CE?	11
<b>PARTEA I: O lume care nu începe prin a se întreba DE CE</b>	19
1. Ce se întâmplă când presupui că știi un anumit lucru	21
2. Stimulente și constrângeri	26
<b>PARTEA a II-a: O perspectivă alternativă</b>	47
3. Cercul de Aur	49
4. Nu este o opinie, ci o chestiune de biologie pură	65
5. Claritate, disciplină și consistență	79
<b>PARTEA a III-a: Liderii au nevoie de persoane care să îi urmeze</b>	97
6. Manifestarea încrederii	99
7. Cum ne afectează punctul critic	138
<b>PARTEA a IV-a: Cum să-ți atragi partizani</b>	157
8. Începe prin a te întreba DE CE, dar știind CUM	159
9. Știi DE CE. Știi CUM. Și mai departe?	181
10. Comunicarea nu înseamnă să vorbești, ci să asculți	187
<b>PARTEA a V-a: Cea mai mare provocare este succesul</b>	201
11. Atunci când DE CE nu mai are sens	203
12. Apariția unor puncte de răscruce	212

<b>PARTEA a VI-a: Descoperă DE CE</b>	239
<b>13. Originea întrebării DE CE</b>	241
<b>14. Noua competiție</b>	254
<i>Mulțumiri</i>	259

## INTRODUCERE

### **De ce să începem prin a ne întreba DE CE?**

---

Lucrarea de față vorbește despre un model care apare în mod firesc, un mod de a gândi, de a acționa și de a comunica ce le conferă anumitor lideri abilitatea de a-i inspira pe cei din jur. Deși se poate ca acești „lideri înnașcuți” să fi venit pe lume meniți fiind să-i inspire pe ceilalți, nu vorbim despre o abilitate rezervată exclusiv acestora. Fiecare dintre noi putem deprinde modelul aferent. Cu puțină disciplină, orice lider sau organizație îi poate inspira pe cei din jur, atât din interior, cât și din exterior, ajutându-i să își îmbunătățească propriile idei și viziuni. Cu toții putem învăța să conducem.

Scopul acestei cărți nu este pur și simplu acela de a încerca să remedieze ceea ce nu funcționează, ci am scris-o mai degrabă ca pe un ghid care să ne ajute să ne concentrăm și să potențăm ceea ce are, într-adevăr, rezultate. Nu mi-am propus să critic soluțiile propuse de alți autori. Cele mai multe dintre răspunsurile pe care le obținem, atunci când sunt bazate pe dovezi solide, sunt perfect valide. Cu toate acestea, dacă începem prin a ne pune întrebările greșite, dacă nu înțelegem cauza, atunci chiar și răspunsurile corecte ne îndreaptă în cele din urmă în direcția greșită. Adevărul, așa cum vei vedea, iese întotdeauna la iveală.

Exemplele prezentate în continuare sunt cele ale unor persoane sau organizații care au îmbrățișat în mod firesc acest tipar – mai exact, ale celor care au început prin a se întreba DE CE.

## 1.

Scopul era unul ambițios. Interesul publicului larg era foarte ridicat. Specialiștii erau nerăbdători să își aducă contribuția. Bani erau disponibili de pretutindeni.

Înarmat cu toate ingredientele posibile pentru obținerea succesului, Samuel Pierpont Langley și-a propus, la începutul anilor 1900, să devină prima persoană care avea să piloteze un avion. Avea o reputație extraordinară și era ofițer senior la Institutul Smithsonian, un profesor de matematică care lucrase, printre altele, și la Harvard. Printre prietenii lui se numărau unii dintre cei mai puternici oameni de afaceri sau din sfera guvernamentală, inclusiv Andrew Carnegie și Alexander Graham Bell. Langley a obținut fonduri în valoare de 50.000 de dolari din partea Departamentului de Stat pentru Război pentru a-și finanța proiectul – o sumă uriașă în perioada aceea. A strâns laolaltă cele mai strălucite minți ale vremii – o veritabilă echipă de vis, formată din personalități extrem de talentate. Langley și oamenii lui foloseau cele mai bune materiale, iar presa îi urmărea pretutindeni. Persoane din toată țara erau fascinate de povestea lor, așteptând să citească despre momentul în care avea să își atingă scopul. Alături de echipa pe care și-o formase și având la îndemână resursele acelea ample, succesul îi era garantat.

Așa să fie?

La câteva sute de mile distanță, Wilbur și Orville Wright lucrau la propriul lor aparat de zbor. Pasiunea acestora pentru zbor era atât de intensă încât au inspirat un grup de oameni dedicați din Dayton, Ohio, prin entuziasmul și angajamentul lor. Nimeni nu le-a finanțat proiectul. Nu a existat nici un împrumut garantat de guvern. Nici legături la nivel înalt. Nici măcar o singură persoană din echipa lor nu avea studii aprofundate și nu absolvise vreo facultate, nici măcar Wilbur sau Orville. Însă toți acești oameni au început să lucreze împreună într-un modest magazin de biciclete și și-au transformat visul în realitate. Pe 17 decembrie 1903, au fost martorii primului zbor din istorie.

Cum de a fost posibil ca frații Wright să reușească acolo unde o echipă mult mai bine dotată, finanțată și experimentată nu a putut să o facă?

Nu a fost vorba nicidecum de noroc. Atât frații Wright, cât și Langley erau extrem de motivați. Toți trei aveau o etică a muncii bine reliefată, dar și o orientare științifică. Urmăreau exact același scop, însă doar frații Wright i-au putut inspira pe cei din jur, conducându-și echipa astfel încât să poată dezvolta cu adevărat o tehnologie care să schimbe pentru totdeauna lumea. Doar frații Wright au început prin a se întreba DE CE.

## 2.

În 1965, studenții din campusul Universității Berkeley, California, au fost primii care și-au dat foc formularelor prin care erau chemați să se înroleze în armată, pentru a protesta vizavi de implicarea Statelor Unite în Războiul din Vietnam. Nordul Californiei era dominat de sentimente antiguvernamentale și de lupte împotriva sistemului; imaginile cu revoltele din Berkeley și Oakland s-au răspândit în jurul lumii, alimentând mișcări de simpatie față de manifestații pe tot teritoriul Statelor Unite, dar și în Europa. Dar abia în 1976, la aproape trei ani de când America își retrăsese trupele din Vietnam, a izbucnit o altfel de revoluție.

Autorii acesteia își propuseseră să aibă un impact, și încă unul foarte mare, și chiar să pună sub semnul întrebării modul în care oamenii percepeau felul în care funcționa lumea. Însă acești tineri revoluționari nu aruncau cu pietre și nici nu ridicau armele împotriva vreunui regim totalitar. În schimb, au decis să învingă sistemul cu propriile lui arme. Pentru Steve Wozniak și Steve Jobs, cofondatorii Apple Computers, terenul de luptă era reprezentat de lumea afacerilor, iar arma aleasă - computerul personal.

Revoluția PC-urilor a început să se declanșeze atunci când Wozniak a înființat Apple I. Fiind abia la început, tehnologia era considerată adresându-se în principal companiilor. Computerele erau mult prea complicate și destul de scumpe pentru o persoană obișnuită. Însă

Wozniak, un individ care nu era deloc motivat de bani, și-a imaginat un scop mai nobil în care să fie folosită tehnologia. Dacă ar fi putut găsi o modalitate ca un computer să ajungă în casele oamenilor – se gândea el – atunci respectivul computer ar fi putut oferi aproape oricui capacitatea de a îndeplini o mare parte dintre funcțiile de care se ocupa o companie foarte bine dotată. Computerul personal ar fi putut modifica terenul de joacă și să schimbe astfel lumea. Woz a conceput Apple I și a perfecționat tehnologia odată cu Apple II, astfel încât să fie ușor de folosit și toată lumea să și-l poată permite.

Indiferent cât este de vizionară sau de strălucită, o idee extraordinară sau un produs foarte bun nu valorează nimic dacă nimeni nu vrea să le cumpere. Prietenul cel mai bun al lui Wozniak de la acea vreme, Steve Jobs, de 26 de ani, știa exact ce anume trebuie să facă. Deși avea experiență în vânzarea de componente electronice, Jobs se dovedise a fi mai mult decât un bun comerciant. Voia să facă ceva care să schimbe lumea, iar cea mai bună modalitate era să construiască o companie. Apple era instrumentul pe care l-a folosit ca să declanșeze propria revoluție.

În primul an de activitate, în condițiile în care comercializa un singur produs, Apple a avut venituri de un milion de dolari. În al doilea an, vânzările au crescut la 10 milioane. În al patrulea an au vândut computere în valoare de 100 de milioane de dolari. Și, în doar șase ani, Apple Computer era o companie în valoare de 1 miliard de dolari, cu peste 3.000 de angajați.

Jobs și Woz nu au fost singurii care au contribuit la revoluția computerelor personale. Nu au fost unicii tipi isteți din acest domeniu; de fapt, nici măcar nu știau prea multe despre afaceri. Apple nu este specială prin prisma abilității sale de a construi o companie cu o dezvoltare atât de rapidă și nici a capacității de a gândi diferit computerele personale. Ci a faptului că a putut repeta permanent modelul inițial. Spre deosebire de competitorii săi, Apple a provocat cu succes modul de gândire tradițional din industria computerelor, a aparatelor electronice mici, a industriei muzicale, a telefoanelor mobile și, în general, a divertismentului. Și motivul este unul simplu. Apple inspiră. Apple a început prin a se întreba DE CE.

### 3.

Nu era perfect, însă era complex. Nu era singurul care avusese de suferit în America de dinaintea războiului pentru drepturile civile și mai existau o mulțime de oratori carismatici. Dar Martin Luther King Jr. avea un dar. Știa cum să inspire oamenii.

Dr. King era conștient că dacă era ca mișcarea pentru drepturile civile să aibă succes, dacă avea să se producă o schimbare reală și de durată, ar fi fost nevoie de mult mai multe persoane în afară de el și de aliații săi apropiați. Era nevoie de mai mult decât de niște simple cuvinte și discursuri elocvente. Era nevoie de oameni, de zeci de mii de cetățeni obișnuiți, uniți de o singură viziune, pentru a schimba țara din temelii. Pe 28 august 1963, la ora 11 dimineața, trimiteau un mesaj la Washington, în care spuneau că e timpul ca America să o apuce pe un nou drum.

Organizatorii mișcării pentru drepturile civile nu au trimis mii de invitații și nici nu exista un site pe internet cu ajutorul căruia să se promoveze data manifestației. Însă oamenii au venit. Și au continuat să vină. Un sfert de milion de persoane au ajuns în capitala națiunii exact la timp ca să audă cuvintele immortalizate în istorie, rostite de un om care a condus mișcarea ce avea să schimbe pentru totdeauna istoria Americii: „Am un vis”.

Abilitatea de a atrage atât de mulți oameni din întreaga țară, de toate rasele, care să se strângă împreună în acea zi, exact la momentul oportun, presupune ceva special. Deși și alții știau ce anume trebuie schimbat astfel încât să fie instaurate drepturile civile, Martin Luther King a fost cel capabil să inspire întreaga țară să se schimbe, nu doar în folosul unei minorități, ci spre binele tuturor. Martin Luther King a început prin a se întreba DE CE.

\* \* \*

Există lideri și există cei care conduc. Cu doar 6% cotă de piață în Statele Unite și 3% în toată lumea, Apple nu este principalul producător de computere. Cu toate acestea, compania conduce detașat

industria computerelor, fiind acum lider și în alte domenii. Experiența lui Martin Luther King nu era unică în lume, dar cu toate acestea a inspirat schimbarea unei națiuni întregi. Frații Wright nu erau cei mai puternici concurenți din cursă care să efectueze primul zbor cu avionul, dar ne-au condus într-o nouă eră a aviației, schimbând astfel din temelii epoca în care trăim.

Scopul lor nu era diferit de al altora, iar sistemele și procesele propuse de ei au fost imitate cu ușurință. Cu toate acestea, frații Wright, Apple și Martin Luther King au ieșit în evidență. S-au distanțat de norme, iar impactul pe care l-au avut nu poate fi atât de simplu de egalat. Sunt membrii unui grup foarte select de lideri care au făcut ceva foarte, foarte special. Și ne inspiră.

Aproape fiecare persoană sau organizație trebuie să îi motiveze pe ceilalți să acționeze dintr-o anumită perspectivă sau alta. Unii vor să motiveze o decizie de cumpărare. Alții caută sprijin sau un vot. Unii încearcă să-i motiveze pe cei din jur să lucreze mai mult sau mai inteligent ori pur și simplu să urmeze regulile. Abilitatea de a motiva oamenii nu este dificilă, luată ca atare. De obicei este legată de un factor extern. Stimulentele tentante sau amenințarea unei pedepse vor atrage de cele mai multe ori comportamentul dorit. General Motors, de exemplu, a motivat atât de bine oamenii să îi cumpere produsele încât au vândut mai multe automobile decât orice alt producător din lume timp de 77 de ani. Însă, deși erau lideri în industrie, nu o dominau.

Marii lideri, în schimb, sunt capabili să îi inspire pe ceilalți să acționeze. Cei care îi pot inspira pe ceilalți le oferă un sentiment al scopului sau al apartenenței, care are o foarte mică legătură cu orice alt stimulent extern sau beneficiu dobândit. Cei care conduc cu adevărat sunt capabili să-și facă adepți, care acționează nu fiindcă sunt obligați, ci fiindcă sunt inspirați. Pentru aceștia din urmă, motivația de a acționa este una profund personală. Este mult mai puțin probabil ca ei să fie impulsionați de stimulente. Cei care sunt inspirați sunt dispuși să plătească un preț sau să treacă de anumite inconveniente, chiar dacă au de suferit la nivel personal. Cei care sunt capabili să inspire își vor face adepți - suporterii, votanți, clienți -

care vor acționa spre binele tuturor, nu fiindcă așa trebuie, ci fiindcă așa își doresc.

Deși relativ puțini la număr, organizațiile și liderii care au abilitatea înăscută de a ne inspira au trăsături diverse. Pot fi regăsiți atât în sectorul public, cât și în cel privat. Lucrează în absolut toate domeniile – vânzând direct clienților sau altor companii. Indiferent de locul unde îi întâlnești, au o anumită influență în domeniul lor de activitate. Au cei mai loiali clienți și cei mai loiali angajați. Au tendința să obțină un profit mult mai mare decât omologii lor din același domeniu. Sunt mult mai inovatori și, cel mai important, sunt capabili să susțină toate aceste lucruri pe termen lung. Mulți dintre ei schimbă fața unei industrii. Alții pot schimba chiar lumea întreagă.

Frații Wright, Apple și dr. King sunt doar trei exemple. Harley-Davidson, Disney și Southwest Airlines sunt altele trei. John F. Kennedy și Ronald Reagan au fost, și ei, capabili să îi inspire pe ceilalți. Indiferent de mediul din care provin, au cu toții ceva în comun. Toți acești lideri și companii care inspiră, indiferent de mărimea lor sau de domeniul în care activează, gândesc, acționează și comunică exact la fel.

Și se deosebesc total de restul lumii.

Ce-ar fi dacă am putea cu toții să gândim, să acționăm sau să comunicăm așa cum o fac cei care ne inspiră? Îmi imaginez o lume în care abilitatea de a inspira este pusă în practică nu doar de câțiva aleși pe sprânceană, ci de marea majoritate a oamenilor. Studiile arată că peste 80% dintre americani nu au locul de muncă pe care l-au visat. Dacă mai mulți oameni ar ști cum să construiască organizații care să inspire, am putea trăi într-o lume în care această statistică s-ar inversa – o lume în care 80% ar fi satisfăcuți de viața lor profesională. Cei cărora le place să meargă la serviciu sunt mult mai productivi și mult mai creativi. Ajung acasă mai bucuroși și au niște familii mai fericite. Își tratează mai bine colegii, potențialii clienți sau consumatorii. Angajații inspirați își aduc contribuția la companii mai puternice și la niște economii solide. De aceea am și scris această carte. Sper ca cititorii mei să-i inspire pe ceilalți să facă lucruri care

să îi inspire pe ei, la rândul lor, astfel încât împreună să putem construi companii, economii și o lume în care încrederea și loialitatea să reprezinte regula, nu excepția. Lucrarea de față nu are menirea să îți spună ce să faci sau cum să procedezi. Scopul ei nu este să îți ofere o direcție de acțiune, ci o *cauză*.

Pentru cei care au mintea deschisă la idei noi, care încearcă să aibă succes pe termen lung și care cred că pentru asta au nevoie de ajutorul celorlalți, propun o provocare. Începând chiar din acest moment, începe prin a te întreba DE CE.

# **PARTEA I**

---

**O lume care  
nu începe  
prin a se întreba  
DE CE**

# 1

## Ce se întâmplă când presupui că știi un anumit lucru

---

Într-o zi geroasă de ianuarie, un bărbat în vârstă de 43 de ani a fost numit conducătorul țării sale. În dreapta sa stătea predecesorul lui, un general faimos care, cu cincisprezece ani în urmă, se aflase în fruntea armatei țării sale într-un război în urma căreia Germania fusese învinsă. Tânărul lider fusese crescut în religia catolică. În următoarele cinci ore a urmărit parada desfășurată în onoarea sa, după care a sărbătorit până la trei dimineața.

Știi despre cine vorbesc, nu-i așa?

Este 30 ianuarie 1933 și discutăm despre Adolf Hitler și nu, așa cum ar presupune cei mai mulți, despre John F. Kennedy. Ideea este că toți facem presupuneri. Și facem presupuneri referitoare la lumea din jurul nostru pornind uneori de la informații false sau incomplete. În acest caz, informația oferită a fost incompletă. Mulți dintre voi ați fost convinși că personajul descris este John F. Kennedy, asta până când nu am adăugat un detaliu minor: data.

Este un aspect important, deoarece comportamentul nostru este afectat de presupunerile bazate pe modul în care percepem adevărul. Luăm decizii bazate pe ceea ce *credem* că știm. Nu cu foarte multă vreme în urmă, majoritatea oamenilor credeau că Pământul era plat.

Acest adevăr perceput a influențat comportamentul aferent. În perioada respectivă, s-au făcut foarte puține explorări. Oamenii se temeau că, dacă vor călători prea departe, pot ajunge la capătul pământului. Așa că cei mai mulți au rămas acasă. Și asta până când a fost dezvăluit un detaliu minor – acela că Pământul este rotund –, iar comportamentul s-a modificat la scară mare. Ulterior acestei descoperiri, oamenii au început să traverseze planeta. Au fost înființate noi rute comerciale, iar pe bătrânul continent au fost aduse condimente și plante noi. Noi idei, inclusiv din domenii precum matematica, au fost împărtășite între diverse țări, ceea ce a dus la tot felul de inovații. Corectarea acestei simple presupuneri false a dus rasa umană pe alte culmi.

Să analizăm puțin acum modul în care sunt formate organizațiile și felul în care sunt luate deciziile. Știm cu adevărat de ce unele organizații au succes și altele nu – sau doar presupunem? Indiferent care ar fi definiția pe care tu o dai succesului – să obții prețul dorit pentru anumite acțiuni tranzacționate la bursă, să câștigi o anumită sumă de bani, să ai un anumit profit, să obții o promovare, să îți înființezi propria companie, să dai de mâncare la cei mai nevoiași, să obții o funcție publică – modul în care ne îndeplinim aceste scopuri este similar. Cei mai mulți dintre noi încercăm să strângem anumite informații, astfel încât să putem lua decizii în cunoștință de cauză. Uneori acest proces este unul oficial – de exemplu, sondajele de opinie sau cercetarea de piață. Iar alteori este mai puțin formal – ca atunci când ceri sfatul colegilor sau prietenilor sau te uiți înapoi la propria ta experiență, astfel încât să îți dai seama cum ar trebui să procedezi într-o anumită conjunctură. Indiferent de proces sau de scop, cu toții vrem să luăm decizii în cunoștință de cauză. Mai mult, cu toții vrem să luăm deciziile *corecte*.

Cu toate acestea, așa cum știm cu toții, nu toate deciziile se dovedesc a fi cele corecte, indiferent de câte informații strângem. Uneori impactul acestor decizii greșite este minor, dar alteori poate fi catastrofal. Indiferent care ar fi rezultatul, luăm decizii bazate pe percepțiile altora, care, de fapt, se poate să nu fie chiar exacte. Așa cum foarte mulți erau aproape siguri că la începutul acestui capitol

vorbesc despre John F. Kennedy. Erai sigur că ai dreptate. Puteai chiar să pariezi – un comportament bazat pe o presupunere. Cu siguranță așa a fost – asta până când am oferit acel mic detaliu referitor la dată.

Nu numai că deciziile greșite sunt luate pornind de la presupuneri false. Uneori, atunci când lucrurile merg bine, credem că știm de ce, dar așa să fie oare în realitate? Faptul că rezultatele sunt cele pe care ți le-ai dorit nu înseamnă că lucrurile se repetă la nesfârșit. Am prieteni care își investesc propriii bani. De fiecare dată când obțin un profit, acest lucru se întâmplă, susțin ei, fiindcă se pricep și știu să aleagă acțiuni la companiile potrivite. Însă atunci când pierd bani, dau vina întotdeauna pe piață. Nu am nici o problemă cu nici unul dintre aceste raționamente, însă succesul, respectiv eșecul pot fi puse fie pe seama inteligenței sau, dimpotrivă, a neștiinței lor, fie pe seama norocului, respectiv a ghinionului. Nu pot fi valabile ambele situații.

Așadar, cum ne putem asigura că toate deciziile noastre vor avea cele mai bune rezultate, din motive pe care le putem controla în întregime? Logica ne spune că ideea este să avem la îndemână cât mai multe informații și date. Și exact asta facem. Citim cărți, participăm la conferințe, ascultăm DVD-uri și cerem sfatul prietenilor sau colegilor – toate cu scopul de a afla cât mai mult, astfel încât să ne dăm seama exact cum să acționăm. Problema este că fiecare dintre noi ne-am aflat în situații în care aveam la dispoziție o mulțime de date și am primit toate sfaturile posibile, însă lucrurile nu au mers chiar așa cum ar fi trebuit. Sau poate că impactul a durat doar o perioadă foarte mică de timp ori s-a întâmplat un lucru pe care nu l-am putut prevedea. O scurtă observație adresată celor care au ghicit că la începutul secțiunii este vorba despre Adolf Hitler: detaliile pe care le-am dat sunt valabile atât pentru Hitler, cât și pentru Kennedy – așa că putea fi vorba despre fiecare dintre ei. Trebuie să fii foarte atent la ceea ce crezi că știi. Presupunerile – așa cum vei vedea – chiar și atunci când se bazează pe cercetări solide, ne pot induce în eroare.

Înțelegem în mod intuitiv acest lucru. Înțelegem că, deși avem la dispoziție o mulțime de date și de sfaturi bune, dacă lucrurile nu

merg așa cum ne-am așteptat, înseamnă, probabil, că am ratat un detaliu mic, însă de cele mai multe ori vital. În aceste cazuri, ne întoarcem la toate sursele pe care le-am avut la dispoziție, poate căutăm chiar unele noi și încercăm să ne dăm seama ce să facem – și, astfel, întregul proces se reia. Cu toate acestea, de cele mai multe ori nu ne ajută faptul că avem mai multe informații la dispoziție, în special dacă ne-am bazat din prima pe vreo presupunere greșită. Mai există și alți factori care trebuie luați în considerare, unii din afara creierului nostru rațional, analitic și dornic de informație.

Există momente în care nu avem la dispoziție nici un fel de date sau alegem să ignorăm sfaturi sau informații, orientându-ne după instinct și dorind ca lucrurile să iasă într-un final foarte bine, uneori chiar mai bine decât ne-am așteptat. Acest „dans“ între instinct și luarea deciziilor în mod rațional caracterizează în mare parte modul în care ne conducem afacerile și chiar pe cel în care ne trăim viața. Putem continua să ne analizăm opțiunile pe toate părțile, dar la capătul tuturor sfaturilor bine intenționate și al dovezilor evidente, ne aflăm acolo de unde am plecat: cum să explicăm sau să decidem cursul unei acțiuni care să ducă la rezultatele dorite și care să fie repetabil. Cum putem avea ceea ce ne-am dorit?

S-a vehiculat la un moment dat o poveste interesantă, despre un grup de directori americani din industria automobilelor, care s-au dus în Japonia să vadă o linie de asamblare. La capătul liniei, ușile erau prinse în balamale, la fel ca în America. Însă ceva lipsea. În SUA, un muncitor lua un ciocan pneumatic și bătea încet la capetele ușii, ca să se asigure că se potrivesc perfect. În Japonia, se părea că acest job nu există. Confuz, unul dintre directorii americani a întrebat când verifică ei dacă ușile se închid perfect. Interlocutorul japonez s-a uitat la ei și a zâmbit timid: „Ne asigurăm că se închid perfect atunci când le proiectăm.“

În fabrica de automobile japoneză, nu au analizat problema și nu au strâns informații astfel încât să găsească cea mai bună soluție – ci au proiectat chiar de la început rezultatul dorit. Dacă nu l-ar fi obținut, și-ar fi dat seama imediat că problema este o decizie pe care au luat-o la începutul procesului.

În final, ușile automobilelor fabricate în America și ale celor fabricate în Japonia se închideau perfect atunci când ieșeau de pe linia de asamblare. Doar că japonezii nu fuseseră nevoiți să angajeze pe cineva ca să bată ușile cu ciocanul, nici să cumpere asemenea unelte. Mai mult, ușile japoneze aveau șanse să dureze mai mult și poate chiar să reziste mai bine în caz de accident. Și toate acestea din simplul motiv că s-au asigurat de la bun început că lucrurile merg așa cum trebuie.

Ciocanul folosit de producătorii americani de automobile este o metaforă a modului în care conduc cele mai multe persoane sau organizații. Atunci când se confruntă cu un rezultat care nu corespunde planului inițial, sunt folosite o serie de tactici extrem de eficiente pe termen scurt, până când este obținut rezultatul dorit. Însă cât se sănătoase sunt aceste soluții la nivel structural? Atât de multe organizații funcționează într-o lume a scopurilor tangibile și au la dispoziție instrumentele prin care le pot atinge. Cele care au realizări mai mari, cele care produc mai mult cu mai puțini oameni și mai puține resurse, cele care au o influență foarte mare construiesc produse și chiar recrutează oameni care corespund intenției inițiale. Chiar și atunci când rezultatele pot părea asemănătoare, marii lideri înțeleg valoarea pe care ceilalți nu o pot vedea.

Fiecare sfat pe care îl dăm, fiecare direcție de acțiune pe care o stabilim, fiecare rezultat pe care ni-l dorim începe cu același lucru: decizia. În lumea aceasta există cei care decid să lovească ușa cu un ciocan ca să se închidă perfect și să obțină astfel rezultatul dorit și cei care încep totul diferit. Deși ambele moduri de acțiune pot duce la rezultate similare pe termen scurt, ceea ce nu sesizăm la prima vedere îi poate garanta cuiva succesul pe termen lung. Cel care înțelege de ce ușile trebuie proiectate de la bun început să se închidă bine va câștiga la final.