



GATA CU SCUZELE!

**Cinci responsabilități
pentru dezvoltare personală și
organizațională**

SAM SILVERSTEIN



EDITURA AMALTEA

www.amaltea.ro



CUPRINS

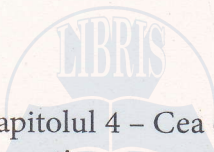
Mulțumiri	9
Introducere – Avantajul competitiv personal	11
<i>Află care sunt cele cinci responsabilități care le asigură oamenilor și organizațiilor un avantaj competitiv</i>	
Cum se folosește cartea de față	27
<i>Trece în revistă programul „Gata cu scuzele” – și fă cunoștință cu maeștrii responsabilității care au contribuit la conținutul acestei cărți</i>	

PARTEA ÎNTÂI

Capitolul 1 – Întrebarea de o mie de puncte	35
<i>Încearcă să vezi față de cine ești cu adevărat răspunzător*</i>	
Capitolul 2 – Dincolo de scuze	59
<i>Află cât de mult te poate costa faptul că îți găsești tot timpul scuze</i>	

PARTEA A DOUA

Capitolul 3 – Prima responsabilitate: să faci ceea ce trebuie	75
<i>Este de datoria ta să îți înțelegi și să îți identifice intenția strategică – și activitățile care o susțin</i>	



Capitolul 4 – Cea de-a doua responsabilitate: gestionarea propriului spațiu	111
<i>Este de datoria ta să faci loc unui spațiu pentru idei, inițiative și proiecte noi</i>	
Capitolul 5 – Cea de-a treia responsabilitate: gestionarea procesului	133
<i>Este de datoria ta să îți urmărești în mod creativ intenția strategică, chiar și atunci când întâlnești în cale un obstacol</i>	
Capitolul 6 – Cea de-a patra responsabilitate: stabilirea așteptărilor potrivite	159
<i>Este de datoria ta să îți stabilești niște așteptări care să îți reflecte valorile, care să aibă niște repere intermediare corespunzătoare și care să îți permită, în același timp, să dai dovadă de flexibilitate</i>	
Capitolul 7 – Cea de-a cincea responsabilitate: contribuția pe care o aduci în relațiile personale	187
<i>Este de datoria ta să oferi ceea ce contează cel mai mult pentru tine persoanelor cu care ai o relație – dar și lumii în ansamblul ei</i>	
Capitolul 8 – Crearea unei culturi a responsabilității	221
<i>Sfaturi din partea măștrilor responsabilității referitoare la modul în care poți avea o echipă formată din persoane responsabile</i>	
Concluzie – Mișcarea dedicată responsabilității	243
<i>Alătură-te comunității globale de persoane responsabile</i>	



INTRODUCERE

AVANTAJUL COMPETITIV PERSONAL

Unii oameni reușesc să realizeze lucruri cu adevărat extraordinare; alții nu. Diferența dintre ei constă în responsabilitate.

Întâmplarea următoare este cât se poate de reală: la începutul sezonului din 2009, Ron Gardenhire, managerul echipei Minnesota Twins, a găsit pe birou un bilețel de la Justin Morneau, cel mai bun jucător al său de la prindere: „Am uitat să fac sprint după antrenamentul de ieri, așa că m-am amendat singur.“ Alături, era și o bancnotă de 100 de dolari.

Justin Morneau era responsabil fiindcă era vedetă sau ajunsese vedetă fiindcă era o ființă responsabilă?

Gata cu scuzele este o manieră de a privi lumea din jurul nostru – un standard cu ajutorul căruia noi și ceilalți reușim să fim responsabili. Este o strategie deopotrivă pentru viața profesională și personală, care îi atrage pe oameni către noi, fiindcă responsabilitatea este o trăsătură pe care absolut toți indivizii admirabili o au în comun.



Gata cu scuzele nu este un slogan, ci o alegere competitivă. Indiferent că încerci să îți păstrezi jobul sau să îți extinzi afacerile, că încerci să stabilești noi relații de afaceri sau să comunici mai bine cu principalii parteneri, că încerci să găsești noi clienți sau să îl păstrezi pe cel mai bun și mai profitabil dintre ei, vei descoperi în permanență că responsabilitatea personală te diferențiază de concurenți, oferindu-ți un avantaj. Responsabilitatea nu este o consecință. Dacă vrei să devii competitiv, trebuie să fii dispus să schimbi așteptările pe care le ai de la tine și de la cei din jur.

Cartea de față te învață cum să parcurgi drumul dintre locul în care te afli și cel în care ai putea ajunge – indiferent că este vorba despre o persoană ca atare sau o organizație. Poți reuși dacă îți însușești și aplici, la nivel personal, cele cinci principii esențiale care te ajută să îți extinzi „Zona de responsabilitate“.

În paginile pe care urmează să le citești, te provoc să îți extinzi propria Zonă, adoptând ceea ce eu numesc cele cinci responsabilități:

Lucrurile corecte: Fii răspunzător și fă ceea ce trebuie și este corect. Este vorba, mai exact, despre etica muncii de care dai dovadă atunci când finalizezi o activitate ce îți sprijină obiectivele pe care le ai. Dacă gestionezi o echipă, trebuie să îți modelezi această activitate făcând tu însuți ceea ce trebuie; abia după aceea te poți aștepta de la subalterni să decidă ce anume este mai bine pentru ei. De asemenea, tre-



buie să fii dispus să spui deschis ceea ce funcționează și ce nu, de fiecare dată, cât mai transparent cu putință.

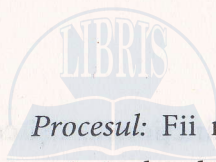
Spațiul nou: Fii responsabil și gestionează-ți spațiul astfel încât să poți profita de noi oportunități. Acest lucru înseamnă să fii dispus să analizezi puțin lucrurile care funcționează, chiar dacă există posibilitatea să fii deja familiarizat cu ele, pentru a face loc celor care par să funcționeze mai bine.

Da, există un risc, însă este unul pe care oamenii de succes și-l asumă întotdeauna – fiindcă rezultatele pot fi benefice pentru întreaga organizație. Pentru a-ți gestiona propriul spațiu, este nevoie de timp și de practică. Obiceiurile adânc înrădăcinate ne determină să repetăm o mulțime de comportamente sau acțiuni care nu sunt chiar ceea ce ne-am dori.

Transparența înseamnă să fii responsabil și să faci ceea ce trebuie – de sus în jos la nivel ierarhic

Sistemele organizaționale sunt ca niște mașinării și singurul ulei care le face să funcționeze este uleiul încrederii. Pentru a transmite încredere celor din jur, este nevoie de transparență. Dacă nu există transparență, nu există încredere. Dacă nu există încredere, arhitectura de bază a oricărei companii se prăbușește imediat.

– Jordi Canals



Procesul: Fii responsabil pentru gestionarea procesului atunci când te lovești de un obstacol. Nu ai cum ca, la un moment dat sau altul, să nu te confrunți cu adversități sau cu eșecuri atunci când îți urmărești obiectivele. Întrebarea este cum te afectează ele? Te împiedică să dai dovadă de creativitate în atingerea scopurilor?

Redefinește-ți spațiul!

Dacă ai avea acum exact aceiași bani ca atunci și ai ști tot ceea ce știi acum, ai profita de aceeași oportunitate sau ai alege ceva diferit?

– Jeff Booth

Cum vei reacționa?

Nu putem controla ceea ce ni se întâmplă, însă putem controla întotdeauna modul în care reacționăm la ceea ce ni s-a întâmplat, făcând mereu alegerile corecte.

– Roger Staubach

Așteptările: Fii responsabil și încearcă să ai așteptările corecte. Scopurile pe care ți le stabilești pentru tine vor avea un impact uriaș asupra realizărilor pe care le ai. Ce fel de scopuri vei stabili pentru tine și echipa ta? Le vei alege în funcție de ceea ce îți este familiar sau de ceea ce este posibil? Vor fi une-



le prea înalte, prea joase sau unele realmente echilibrate, astfel încât obiectivul tău să aibă șanse rezonabile de îndeplinire?

Ce anume speri să obții?

Cu toții trebuie să ne stabilim propriile scopuri în viață. Să spunem că ești elev. Dacă nu fac decât să îmi doresc să iau un 8 la o teză, probabilitatea să obțin un 10 este destul de mică. În cazul în care urmăresc un 10, chiar dacă nu reușesc să îl iau, am șanse destul de mari să obțin o notă de 8. Așadar, nu îmi doresc ca oamenii să țină seama atât de jos încât să ducă la apariția acelei tiranii a așteptărilor scăzute despre care am auzit discutându-se atât de mult.

– Gerry Czarnkecki

Relațiile: Fii responsabil vizavi de relațiile pe care le ai și vizavi de modul în care ai contribuit la ele. Tușa umană dintr-o relație este „lubrifianțul” care înlesnește comunicarea și le conferă putere oamenilor, grupurilor și organizațiilor, astfel încât să îndeplinească lucruri mărețe. Fără responsabilitatea de a sprijini o relație și de a contribui la ea, nu poate exista leadership adevărat și nici o implementare eficientă, la nivel de grup sau chiar al organizației, a nici unei alte responsabilități.



Când dai dovadă de responsabilitate și sprijini relațiile pe care le ai, contribuind la ele, îți dai seama că nu există o „responsabilitate de grup” – ci doar responsabilitatea fiecărei persoane în parte.

„Totul se reduce la relații”

O companie este realmente un grup de oameni, care au misiunea comună de a duce la bun sfârșit o afacere. Modul în care funcționează o organizație sau o gospodărie, modul în care funcționează comunitatea – totul are legătură cu relațiile, iar adevărata măsură a unui lider este capacitatea de a susține relații care să îi influențeze pe ceilalți și să îi ajute să fie mai responsabili. Și poți face acest lucru oferindu-le ceva și sprijinindu-i de-a lungul timpului.

– Peter Aceto

Am descris mai sus cei cinci stâlpi ai responsabilității personale, care înlesnesc și responsabilitatea la nivel organizațional. Cred că fiecare realizare cu adevărat notabilă și fiecare companie unde excelența este la ea acasă au la bază un individ care a intrat în Zona de responsabilitate personală – un loc unde transparența tronează, valorile sunt unele clare, iar angajamentul față de cele cinci responsabilități este de la sine înțeles.



Aceste cinci responsabilități sunt ale tale personale, înainte de a fi ale oricui altcuiva. Mai mult, sunt cuantificabile: pot afecta și îmbunătăți practic fiecare aspect al vieții tale, dar și viețile celor cu care intri în contact. Aceste cinci responsabilități nu numai că transformă companii, organizații și comunități, dar ne ajută să îmbunătățim și lumea în care trăim cu toții.

AI INTRAT ÎN ZONA DE RESPONSABILITATE?

În momentul în care te afli în Zona de responsabilitate, *acțiunile pe care le întreprinzi sunt în deplină armonie cu ceea ce le-ai promis celor din jur*. Eu personal numesc o asemenea situație *alinieră*.

Alinierea înseamnă să fii tot timpul consecvent. Înseamnă să dai dovadă de suficientă integritate și să vorbești direct despre strategia și tacticile pe care le folosești.

În ce anume crezi? Ce principii susții? Ce oferi?

Responsabilitatea înseamnă să te afli în poziția în care ți-ai însușit cu adevărat toate lucrurile în care crede o organizație, pentru care luptă și pe care a promis să le livreze. Toată lumea se află în respectiva poziție – nu doar persoana din vârf. CEO-ul poate să transmită imaginea de ansamblu doar dacă celelalte persoane din cadrul organizației au contribuit cu partea lor. La