

**ÎNCEPE CU
DE
CE**

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

SIMON SINEK

ÎNCEPE CU

DE

CUM NE INSPIRĂ MARI LIDERI ASTFEL ÎNCÂT SĂ TRECEM LA ACȚIUNE

CE

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE
OLIMPIA NICOLAE

 PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este: *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* de de Simon Sinek.

Copyright © Simon Sinek, 2009
All rights reserved

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SINEK, SIMON

Începe cu de ce : cum ne inspiră marii lideri astfel încât să trecem la acțiune / Simon Sinek ; trad. din engleză de Olimpia Nicolae. - București : Publica, 2018
ISBN 978-606-722-311-8

I. Nicolae, Olimpia (trad.)

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Florin-Răzvan Mihai

CORECTORI: Elena Bițu, Paula Rotaru

DTP: Dragoș Tudor

Pentru Victoria,
care a transformat niște idei bune
în unele extraordinare.

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Introducere 11

PARTEA ÎNTÂI

O LUME CARE NU ÎNCEPE PRIN A SE ÎNTREBA DE CE

1. Ce se întâmplă când presupui că știi ceva 23
2. Stimulente și constrângeri 29

PARTEA A DOUA

O PERSPECTIVĂ ALTERNATIVĂ

3. Cercul de Aur 57
4. Nu este o opinie, ci o chestiune de biologie pură 77
5. Claritate, disciplină și consistență 95

PARTEA A TREIA

LIDERII AU NEVOIE DE PERSOANE CARE SĂ ÎI URMEZE

6. Manifestarea încrederii 117
7. Cum ne afectează punctul critic 163

PARTEA A PATRA

CUM SĂ-ȚI ATRAGI PARTIZANI

8. Începe prin a te întreba DE CE, dar știind CUM 187
9. Știi DE CE. Știi CUM. Și mai departe? 215
10. Comunicarea nu înseamnă să vorbești,
ci să asculți 223

PARTEA A CINCEA

CEA MAI MARE PROVOCARE ESTE SUCCESUL

- | | |
|--|-----|
| 11. Atunci când DE CE nu mai are sens | 241 |
| 12. Apariția unor puncte de răscruce | 251 |

PARTEA A ȘASEA

DESCOPERĂ DE CE

- | | |
|--|-----|
| 13. Originea întrebării DE CE | 285 |
| 14. Noua competiție | 301 |
| Mulțumiri | 307 |
| Note | 313 |

Există lideri și există cei care ne conduc. Liderii dețin o poziție bazată pe putere sau pe influență.

Cei care ne conduc ne inspiră.

Indiferent că este vorba despre simpli indivizi sau despre organizații, îi urmăm pe cei care ne conduc nu fiindcă suntem obligați, ci fiindcă așa vrem. Îi urmăm pe cei care ne conduc nu pentru ceea ce ei reprezintă, ci pentru noi înșine.

Este o carte pentru cei care vor să îi inspire pe ceilalți și pentru cei care vor să găsească ceva care să îi inspire.

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

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 înnăscuți” să fi venit pe lume predestinați să-i inspire pe ceilalți, nu vorbim despre o calitate rezervată exclusiv acestora. Fiecare dintre noi poate deprinde acest tipar. Cu puțină disciplină, orice lider îi poate inspira pe cei din jur, atât din interiorul organizației, 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 de a încerca să remedieze ceea ce nu funcționează. 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 oferite 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. Așa cum vei vedea, adevărul iese întotdeauna la iveală.

În continuare prezentăm exemplele unor persoane sau organizații care au îmbrățișat în mod firesc acest model – mai exact, ale celor care au început prin a se întreba DE CE.

Scopul era unul ambițios. Interesul publicului larg era foarte ridicat. Specialiștii erau nerăbdători să contribuie și ei. Se primeau sume consistente de bani.

Înarmat cu toate ingredientele posibile pentru obținerea succesului, Samuel Pierpont Langley și-a propus, la începutul anilor 1900, să devină prima persoană care să piloteze un avion. Avea o reputație extraordinară, fiind ofițer senior la Institutul Smithsonian și profesor de matematică, printre altele, 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 unii dintre cei mai inteligenți oameni ai 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 peste tot. 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 au existat vreun împrumut garantat de guvern sau 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. La 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 conturată, dar și o concepție 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 împotriva implicării Statelor Unite ale Americii în Războiul din Vietnam. În nordul Californiei predominau sentimentele anti-guvernamentale și locuitorii erau pregătiți să 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 ale Americii, dar și în Europa. Dar abia în 1976, la aproape trei ani de când americanii își retrăseseră 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

Respect pe
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 s-a declanșat atunci când Wozniak a înființat Apple I. Pentru că era abia la început, s-a crezut că tehnologia se adresa 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 prin care un computer să ajungă în casa fiecărui om – 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. Wozniak 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, în vârstă de 26 de ani, știa exact ce anume trebuia să facă. Deși avea experiență în vânzarea de componente electronice, el 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 a fost instrumentul pe care l-a folosit ca să declanșeze propria sa 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 un miliard de dolari, cu peste 3 000 de angajați.

Jobs și Wozniak 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. Compania Apple nu s-a remarcat prin abilitatea extraordinară de a se dezvolta rapid și nici prin capacitatea de a concepe diferit computerele personale, ci prin faptul 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 muzicii, 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 Statele Unite ale Americii înainte de război pentru drepturile civile și mai existau o mulțime de oratori charismatici. Dar Martin Luther King Jr. avea un dar. Știa cum să inspire oamenii.

Dr. King era conștient că, pentru a avea succes și pentru a produce o schimbare reală și de durată, mișcarea pentru drepturile civile avea nevoie de mult mai multe persoane în afară de el și de colaboratorii săi apropiați. Nu ajungeau niște simple cuvinte și discursuri elocvente. Era nevoie de oameni, de zeci

Respect pentru mii de cetățeni obișnuiți, uniți de o singură viziune, pentru a schimba țara din temelii. La 28 august 1963, la ora 11 dimineața, ei trimiteau un mesaj la Washington, în care spuneau că sosise 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 anunțe 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 memorabile, 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. Chiar dacă și alții știau ce anume trebuia schimbat astfel încât să fie instaurate drepturile civile, Martin Luther King a fost singurul capabil să îndemne 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 ale Americii și 3% în toată lumea, Apple nu este principalul producător de computere. Cu toate acestea, compania conduce detașat în domeniul computerelor, fiind acum lider și în alte sectoare. Experiența lui Martin Luther King nu era unică în lume, dar cu toate acestea a provocat schimbarea unei națiuni întregi. Frații Wright nu erau cei mai puternici candidați care să efectueze primul zbor cu avionul, dar au inaugurat o nouă eră a aviației, schimbând astfel din temelii lumea 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. N-au ținut cont de reguli, 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. Ei 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 decizia de a cumpăra ceva. Alții caută sprijin sau voturi. Unii încearcă să-i motiveze pe cei din jur să lucreze mai mult sau mai eficient 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 cu pedepse vor atrage de cele mai multe ori comportamentul dorit. De exemplu, General Motors i-a motivat atât de bine pe oameni 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 această ramură a industriei, nu o dominau.

Marii lideri, în schimb, sunt capabili să îi inspire pe ceilalți să acționeze. Ei reușesc să facă aceasta oferindu-le oamenilor un scop sau dezvoltându-le simțul proprietății, 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 peste anumite neajunsuri, chiar dacă au de suferit în plan personal. Cei care sunt capabili să inspire își vor face adepți – suporteri, votanți, clienți – care

Respect pentru vor acționa spre binele tuturor, nu fiindcă așa trebuie, ci fiindcă așa își doresc ei.

Deși relativ puțini la număr, liderii și organizațiile 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 acțiuni pe termen lung. Mulți dintre ei schimbă înfățișarea unui domeniu de activitate. Alții pot schimba chiar lumea întreagă.

Frații Wright, Apple și dr. King sunt doar trei exemple de astfel de lideri. 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, cu toții au ceva în comun. Indiferent de dimensiunea lor sau de domeniul în care activează, toți acești lideri și companii care îi inspiră pe alții 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 indivizi aleși pe sprânceană, ci de majoritatea oamenilor. Cercetătorii 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 căro-

Respect pentru cei care le place să meargă la serviciu sunt mult mai productivi și mult mai creativi. Ajung acasă mai bucuroși și au familii mai fericite. Își tratează mai bine colegii, potențialii clienți sau consumatorii. Angajații inspirați își aduc contribuția la companii mai puternice și la economii solide. De aceea am și scris această carte. Sper ca, la rândul lor, cititorii mei să-i inspire pe ceilalți să facă lucruri care să îi inspire pe aceștia, 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!

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

**Partea
întâi**

O lume care
nu începe
prin a se întreba
DE CE

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

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 căruia 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 influențat de presupunerile bazate pe modul în care percepem adevărul. Luăm decizii întemeiate pe ceea ce *credem* că știm. Nu cu foarte multă vreme în urmă, cei mai mulți oameni credeau că Pământul era plat. Acest adevăr considerat incontestabil le-a influențat comportamentul. În perioada respectivă s-au făcut foarte puține explorări. Oamenii se temeau că, dacă vor călători prea departe, pot ajunge la capătul

Respect pe Pământului. Așa că cei mai mulți au rămas acasă. Și asta până când a fost dezvăluit un detaliu minor – anume că Pământul este rotund –, iar comportamentul indivizilor s-a modificat la scară mare. După această descoperire, societățile comerciale au început să traverseze planeta. Au fost înființate noi rute, iar pe bătrânul continent au fost aduse condimente și plante noi. Idei noi, inclusiv din domenii precum matematica, au fost împărțite între diverse țări, ceea ce a dus la tot felul de inovații. Corectarea acestei simple presupunerii false a dus omenirea pe alte culmi.

Acum să analizăm puțin modul în care sunt formate organizațiile și felul în care se iau deciziile. Știm cu adevărat de ce unele organizații au succes și altele nu – sau doar presupunem că știm? 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 celor 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 de colectare a datelor este oficial – de exemplu, sondajele de opinie sau cercetarea de piață. Alteori, este mai puțin formal – ca atunci când ceri sfatul colegilor sau al prietenilor sau te uiți în urmă 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 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 cititori erau aproape siguri că la începutul acestui capitol vorbesc despre John F. Kennedy. Erai sigur că ai dreptate. Puteai chiar să pariezi – iată un comportament bazat pe o presupunere. Cu siguranță că așa a fost – asta până când am oferit acel detaliu referitor la dată.

Nu numai că deciziile greșite sunt luate pornind de la presupuneri false. Uneori, credem că știm de ce lucrurile merg bine, 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 reinvestesc banii. De fiecare dată când obțin profit, ei susțin că asta se datorează priceperii lor și științei de a alege acțiuni la companiile potrivite. Însă atunci când pierd bani, întotdeauna dau vina pe piață. Nu am nicio problemă cu niciunul 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, pentru acțiuni pe care le putem controla în întregime? Logica ne îndeamnă să avem la îndemână cât mai multe informații și date. Și exact asta facem. Citim cărți, participăm la conferințe, ascultăm fișiere audio pe internet și cerem sfaturile prietenilor și ale 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 eveniment 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. Presupuneri – așa cum vei vedea –, chiar și atunci când se bazează pe cercetări solide, ne pot induce în eroare.

Înțelegem în mod intuitiv acest fapt. Înțelegem că, deși am avut la dispoziție foarte multe date și sfaturi bune, dacă lucrurile nu se desfășoară așa cum ne-am așteptat, înseamnă că, probabil, am ratat un amănunt, care de cele mai multe ori este vital. În aceste cazuri, ne întoarcem la toate sursele pe care le-am avut la dispoziție, poate căutăm chiar unele noi și încercăm să îndreptăm totul – și, astfel, întregul proces se reia. Cu toate acestea, de cele mai multe ori nu ne ajută că dispunem de mai multe informații, mai ales dacă ne-am bazat de prima dată pe vreo presupunere greșită. Mai există și alți factori care trebuie luați în considerare, unii din afara minții noastre raționale, analitice și averse de informație.

Există momente în care nu avem la dispoziție niciun fel de date sau alegem să ignorăm sfaturi sau informații, orientându-ne după instinct. Ne dorim ca totul să iasă foarte bine în final, uneori chiar mai bine decât ne-am fi 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?

Respect pentru **La un moment dat s-a vehiculat o poveste interesantă des-**

pre 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 perfect¹. 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 le-a răspuns, zâmbind timid:

— Ne asigurăm că se închid perfect atunci când le proiectăm.

În fabrica de automobile japoneză, angajații 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 ar fi fost o greșeală încă din faza inițială a procesului tehnologic.

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 cumpe-re 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 din capul locului că totul se desfășoară așa cum trebuie.

Ciocanul folosit de producătorii americani de automobile este o metaforă a modului în care acționează cele mai multe persoane și organizații. Atunci când se confruntă cu un rezultat care nu corespunde planului inițial, pentru a-și atinge totuși scopul, oamenii folosesc anumite strategii extrem de eficiente pe termen scurt. Însă cât de sănătoase sunt aceste soluții la nivel structural? Atât de multe organizații funcționează într-o

lume a scopurilor concrete 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 lor inițiale. Chiar și atunci când rezultatele se apropie de cele dorite în realitate, 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 pas: decizia. În lumea aceasta există cei care lovesc 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 în final.

A manipula versus a inspira

În zilele noastre, foarte rar se întâmplă să existe un produs sau un serviciu pe care clienții să nu îl poată cumpăra din altă parte la aproape același preț, la aceeași calitate, beneficiind de același nivel de servicii și având aproape aceleași caracteristici. Dacă deții cu adevărat avantajul celui care a făcut prima mișcare pe piață, atunci probabil că îl vei pierde în câteva luni. Dacă lansezi ceva cu adevărat nou, va apărea imediat altcineva cu ceva similar și poate chiar și mai bun.

Dar dacă îi întrebi pe reprezentanții companiilor din ce motiv clienții lor au apelat la ei, cei mai mulți îți vor spune că aceasta se datorează calității superioare, caracteristicilor, prețului sau serviciilor oferite. Cu alte cuvinte, cele mai multe companii habar nu au despre ce este vorba. Este o concluzie fascinantă. Dacă firmele nu știu de ce apelează clienții la ele, există o probabilitate foarte mare să nu știe de ce au anumiți angajați și nu alții.

Dacă majoritatea companiilor nu își dau seama de ce au recurs clienții la produsele sau la serviciile lor și nici de ce oamenii preferă să se angajeze acolo, atunci cum să știe prin ce mijloace își pot atrage angajații sau cum să încurajeze loialitatea în rândul celor pe care îi au deja? Realitatea este că cele