

CHRIS MCCHESENEY  
SEAN COVEY • JIM HULING

# CELE 4 DISCIPLINE ALE EXECUȚIEI

*Cum să-ți atingi obiectivele de importanță vitală*

Traducerea din limba engleză de  
Ecaterina Iliș



## Aprecieri pentru *Cele 4 Discipline ale Execuției*

„În locul tehnicilor de management aplicate de sus în jos și orientate pe control, ale epocii industriale, *Cele 4 Discipline* oferă o abordare în ton cu această nouă epocă a lucrătorilor specializați, orientată pe inovație, în îndeplinirea obiectivelor și a strategiilor, o abordare care implică inimile și mințile oamenilor în atingerea unui obiectiv comun, într-un mod nemaivăzut până acum. Cu adevărat o lucrare profundă!”

Stephen R. Covey, autorul bestsellerelor New York Times

*Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente și*

*A treia cale: Cum să rezolvi cele mai importante probleme ale vieții*

„Marriott a fost întemeiat pe filosofia *Ai grijă de angajații tăi și ei vor avea grijă de clienții tăi*. Prin principiile *Celor 4 Discipline ale Execuției*, am reușit să le oferim oamenilor un instrument puternic care îi ajută să rămână concentrați pe ceea ce este mai important pentru noi: Experiența oaspeților noștri. Recomand această carte tuturor celor care vor rezultate remarcabile!”

David Grissen,

președinte pentru cele două Americi Marriott International, Inc.

„Statul Georgia are un succes fără precedent datorită implementării principiilor dezvoltate de *Cele 4 Discipline ale Execuției*. Am certificat sute de lideri pentru a fi capabili să implementeze disciplinele în fiecare departament, obținând rezultate nemaivăzute în serviciile de relații cu clienții, îmbunătățind calitatea și reducând costurile. Aceste principii ale execuției sunt absolut necesare pentru orice agenție guvernamentală care își dorește performanță la nivel înalt.”

Onorabilul Sonny Perdue,

governator al statului Georgia, 2003–2011

„Ghidul practic implementat prin *Cele 4 Discipline ale Execuției* cu privire la stabilirea și măsurarea obiectivelor rezonează cu grupuri de la toate nivelurile organizației noastre. Multe echipe au aplicat această abordare intuitivă pentru a stimula implicarea și pentru a crește calitatea execuției și simțul responsabilității.”

Dave Dillon,

președinte și director general, The Kroger Co.

Cele 4 Discipline ale Execuției sunt, considerăm noi, secretul dezvoltării și al succesului. Ani întregi ne-am străduit să îi determinăm pe oamenii noștri să se concentreze. Am folosit liste de priorități, standarde de măsurare a performanței și alte metode. Ne-am îndrăgostit de concepțe precum Tornado și OIV! După ce veți citi această carte, nu veți mai privi niciodată la fel munca și viața!”

Danny Wegman, director general, Wegmans Food Markets, Inc.,  
nr. 1 în topul Fortune, 2005 al „Celor mai buni 100 angajatori”

„Nu aveți o problemă de strategie, aveți o problemă de execuție! Cele 4 Discipline ale Execuției dezvăluie tot ce trebuie să știți pentru a transforma în realitate cele mai importante obiective. Acest model simplu, eficient este ușor de înțeles, ușor de aplicat și oferă rezultate. L-am folosit în viața personală, cu familia și în organizația mea. Funcționează!”

Richard Stocking, președinte și director general  
Swift Transportation

„Am văzut multe inițiative importante eșuând din cauza incapacității de a face tranziția de la strategie la execuție. Autorii acestei cărți au dezvoltat un ghid ancorat în realitate, practic pentru a ghida navigarea printre obstacole către succes. În timp ce citeam această carte, mă tot gândeam la mine și-mi ziceam *Ce bine ar fi fost dacă aș fi avut această resursă acum zece ani!*”

Terry D. Scott, al 10-lea Comandor al Marinei,  
aprilie 2002–iulie 2006, în rezervă

„În afaceri, puține lucruri sunt mai grele decât găsirea celor câteva acțiuni simple pe care oricine angajat le poate realiza, pentru a ajuta compania să își atingă cele mai importante obiective de afaceri. Cele 4 Discipline oferă o cale simplă, de bun simț pentru a ajuta la atingerea unor obiective reale.”

Rob Markey, partener Bain & Company  
și coautor al cărții *The Ultimate Question 2.0*

„Metodologia și procesul Celor 4 Discipline ale Execuției, conținute în această carte, ne-au ajutat extrem de mult organizația. Ne-au permis să aliniem și să prioritizăm cele mai importante obiective în cadrul echipelor, ceea ce a dus la o creștere a angajamentului angajaților și la îmbunătățirea serviciilor cu clienții și a livrării proiectelor. Pe măsură ce continuăm să investim în angajații noștri, acest proces rămâne critic în atingerea obiectivelor majore ale companiei.”

Andrew Frawley, președinte Epsilon

„Geniul și simplitatea descriu *Cele 4 Discipline ale Execuției*. Dacă vreți ca planul vostru strategic să vă reușească, utilizarea acestui proces și a acestei metodologii va da roade. Concentrarea eforturilor cuiva asupra măsurilor predictive va duce la succes. Și procesul de verificare continuă, rapidă, a răspunderii încurajează excelența.”

Walter Levy, copreședinte și director adjunct  
NCH Corporation

„Obiective de importanță vitală, măsuri predictive, tabele convingătoare, cadența responsabilizării – Cele 4 Discipline ale Execuției oferă strigătul de luptă esențial de care orice lider și orice organizație au nevoie, plus liniile directoare de atac. Disciplinele îi dau fiecărui lider abilitatea de a face un pas în față, dincolo de viziune, către execuția perfectă a strategiei. Această carte este un cadou extraordinar pentru orice lider din orice organizație.”

Frances Hesselbein, președinte și director  
al Institutului de Leadership Frances Hesselbein și fondator  
al Fundației pentru management nonprofit Peter F. Drucker

„Grozavă treabă! Utilizarea judicioasă a acestei lucrări va contribui enorm la ridicarea standardelor de excelență în privința execuției, în absolut toate organizațiile.”

Douglas R. Conant, fost director executiv al Campbell Soup Company  
și autor al unor bestseller-uri New York Times

„Am practicat și îmbrățișat principiile și procesul regăsite în această carte de mulți ani și certificăm faptul că ele reprezintă un cadru extraordinar care ajută organizațiile să-și atingă obiectivele strategice.”

Roger Morgan, președinte și director executiv  
Retail Products Group

„*Cele 4 Discipline ale Execuției* reprezintă un ghid practic pentru excelența organizațională. Oferă o abordare simplă, proactivă a succesului la toate nivelurile organizației. Procesul creează concentrare maniacală și duce la rezultate neobișnuit de bune. Deși cuvântul proactiv este mult prea uzitat și slab implementat în afaceri, procesul 4DE creează cu adevărat un momentum proactiv și rezultate sustenabile.”

Matt Oldroyd, președinte și director executiv  
Partsmaster

„Fiecare om vine pe lume dotat cu capacități nelimitate. Poate face minuni. Nimic nu este mai important în viață decât să realizeze ceva important pentru el și să atingă excelența. În *Cele 4 Discipline ale Execuției*, autorii au captat principiile și procedurile care sunt cruciale pentru performanțele umane.“

Muhammed Yunus,  
câștigător al Premiului Nobel pentru Pace, 2006

„După ce am lucrat în administrația învățământului superior mai mult de treizeci și cinci de ani, cu responsabilități crescânde de management atât în universități private, cât și publice, am învățat că cele mai mari obstacole de care se lovește un conducător al unei instituții de învățământ superior este provocarea execuției, și anume atingerea cu succes și consistență a obiectivelor strategice cheie ale instituției. Deși *Cele 4 Discipline ale Execuției* începe firesc, prin prezentarea părții teoretice, cea mai importantă contribuție a acestei cărți din punctul de vedere al administratorilor din educație este accentul puternic pus pe elementele fundamentale ale procesului execuției. Din aceste motive, lucrarea este absolut necesară pentru administratorul oricărui colegiu sau al oricărei universități cu responsabilități în atingerea obiectivelor strategice.“

Angelo Armenti, Jr., Ph.D.,  
președinte al Universității California, Pennsylvania

„Liderii militari recunosc că oamenii sunt elemente esențiale în atingerea misiunii organizației. Valoarea Celor 4 Discipline ale Execuției se concentrează pe conectarea tuturor în mod specific, concret și vizibil pentru atingerea misiunii. Fiecare om are un rol clar de jucat, este evaluat în funcție de acesta și poate sărbători contribuția sa la realizare. Indiferent dacă este vorba despre livrarea de aeronave de luptă către marină sau îmbunătățirea dramatică a unui sistem de învățământ public urban, concentrarea pe îndeplinirea câtorva obiective critice cu excelență face diferența dintre eșec și succes.“

Căpitan John W. Scanlan, pensionar USN,  
director financiar, Școala Municipală Cleveland

„*Cele 4 Discipline ale Execuției* reprezintă o inovație care ajută liderii să treacă de la strategie la execuție. Bazată pe cercetări importante, cartea demistifică trecerea de la a ști la a face. Cu această abordare toată lumea câștigă! Cel mai important, angajații sunt mai implicați în activitatea lor. Angajații înțeleg clar și experimentează modul în care eforturile și rezultatele lor contribuie la realizarea strategiei unei companii. Munca lor este importantă. Își aduc contribuția la succesul echipei și pot fi mândri de ceea ce au realizat.“

Tom Halford,  
director general și de marketing Whirlpool

„După ce am petrecut ani de zile lucrând cu organizații al căror scop a fost acela de a atinge măreția, vă recomand să citiți *Cele 4 Discipline ale Execuției!* Este cu adevărat un manual de bune practici pentru echipele dedicate atingerii viselor celor mai sălbatice și trebuie citită de liderii care au ales să obțină măreție!”

Ann Rhoades, Președinte, People Ink, fost vicepreședinte executiv JetBlue,  
fost director de Resurse Umane Southwest Airlines,  
și autoare a lucrării *Built on Values*

„*Cele 4 Discipline ale Execuției* oferă nu numai o descriere clară a relației critice dintre execuție și o strategie viabilă, ci și recomandări specifice pentru creșterea probabilității de succes. Abordările recomandate vor asigura concentrarea, viziunea clară a drumului de la sarcini la obiective și producerea de tabele de marcaj simple pentru a oferi feedback vital și la timp. Totuși, la fel de importante sunt și exemplele, sugestiile și prescripțiile granulare ale autorilor.”

Joel Peterson, Președinte JetBlue Airways;  
Robert L. Joss, profesor de consultanță în management,  
absolvent al Școlii de Afaceri Stanford partener fondator al Peterson Partners

„*Cele 4 Discipline ale Execuției* au o modalitate puternică de a determina fiecare angajat din prima linie să se dedice și apoi să-și îndeplinească obiectivele cu cea mai mare prioritate pentru agenție. Ca lider în sectorul public, m-am găsit în situația de a revizui în continuu aceste principii când resursele se diminuau, în timp ce nevoia de oameni era în creștere.”

B. J. Walker,  
fostă membră a Departamentului de Asistență Socială, Georgia

„Primul meu contact cu *Cele 4 Discipline ale Execuției* a fost în cadrul unei întâlniri cu un grup de manageri de top, care raportau primele lor rezultate pe șase luni. Am văzut o cameră plină de câștigători. După ce am aplicat aceste discipline și această metodologie în întreaga mea organizație, am observat îmbunătățirea dedicării angajaților și a muncii în echipă într-o perioadă de reducere a activității și ne-am atins obiectivele de afaceri extinse.”

Alex M. Azar II,  
președinte, Lilly USA, LLC

„*Cele 4 Discipline ale Execuției* constituie un sistem bazat pe principii care simplifică complexitatea execuției de zi cu zi și ne face să creștem constant valoarea în timp. Mulțumesc, Franklin Covey, pentru descifrarea codului execuției!”

Juan Bonifasi,  
director executiv Grupo Entero, Guatemala

„Să-ți păstrezi concentrarea asupra execuției este cea mai importantă sarcină pentru un lider. Această carte oferă un ghid excelent pentru liderii care doresc să rămână concentrați pe obiectivele lor cele mai importante. Este un ghid practic pentru a crea o cadență a responsabilizării în cadrul organizațiilor. Cartea este la fel de relevantă în Europa ca și în restul lumii, o lectură extraordinară și o metodă excelentă de a obține rezultate puternice în timp.“

Sanna Rydberg, directoare pentru Asistență Medicală  
în subregiunea Europa de Nord, AGA Gas AB,  
membru al Linde Group

„Cea mai bună modalitate de a demonstra valabilitatea și eficacitatea oricărui concept sau a oricărei metodologii de afaceri este aplicarea în situații reale și observarea rezultatelor obținute. La Bladex, am avut ocazia să aplicăm principiile propuse de *Cele 4 Discipline ale Execuției* ca pe o modalitate de a atinge cu succes obiectivele strategice ale organizației. Experiența noastră ne determină să afirmăm că, dacă există fermitate, odată cu maturizarea aplicării acestor principii, se ating obiectivele dorite și se justifică eforturile necesare în procesul de adopție. Cheia constă în disciplina de-a lungul procesului.“

Miguel Moreno, vicepreședinte și director executiv  
Bladex, Foreign Trade Bank of Latin America, Inc.

„După aproximativ șapte luni de lucru cu cele 4 Discipline ale Execuției, am văzut următoarele îmbunătățiri în zona mea: o reducere a costurilor de la 5,9% la 26,1% și o linie de bază îmbunătățită de la 3,7% la 43,3%. Dar cel mai important, o creștere cuantică a angajamentului și încrederii angajaților.“

Per Birkemose,  
director regional Euromaster Denmark

„Cel mai important aspect pentru noi în folosirea celor 4 Discipline ale Execuției a constat în a avea un impact real în atingerea obiectivelor noastre și așa s-a întâmplat. Metodologia a fost un instrument extraordinar pentru alinierea eforturilor tuturor celor 7.168 de contribuitori la obiectivele corporative, fiecare știindu-și rolul și impactul propriu în corporația noastră. De asemenea, am obținut beneficii suplimentare, cum ar fi un schimb sporit de bune practici, o mai bună integrare și un lucru în echipă eficient, și chiar o concurență dură, dar sănătoasă între diferitele zone, generând beneficii enorme pentru organizația noastră.“

Ricardo E. Fernández,  
șef operațiuni Corporación BI, Guatemala

„Toți liderii trebuie să citească *Cele 4 Discipline ale Execuției* pentru a putea să obțină rezultate consecvente. Procesul de execuție propus de 4DE este un adevărat avantaj competitiv în piețele globale actuale și în mediile de afaceri cu ritm rapid de schimbare.”

Giulio M. Zafferi,  
consultant superior asociat în management, Cegos Italia Spa

„Implementarea metodologiei Celor 4 Discipline ale Execuției în compania noastră a avut o influență pozitivă asupra culturii corporative, într-o asemenea măsură, încât astăzi fiecare membru al organizației înțelege prioritățile de afaceri și știe calea corectă pentru a le materializa. Astăzi, avem o viziune mai bună cu privire la ceea ce să așteptăm de la fiecare echipă și avem un limbaj comun care face ca oamenii să se simtă mai implicați, deoarece contribuția lor individuală este mai bine recunoscută. Metodologia nu numai că ne-a permis să urmărim în mod adecvat îndeplinirea obiectivelor de importanță vitală, dar a influențat, de asemenea, o gestionare mai eficientă a modului în care sunt organizate întâlnirile, generând astfel o mai bună concentrare și prioritizare. Recomand într-adevăr *Cele 4 Discipline* ca fiind o metodă eficientă de a conduce și de a stabili cursul pentru realizarea strategiei.”

Luis Fernando Valladares Guillen, director executiv Tigo, Guatemala

„Dincolo de teorii, procesul propus de *Cele 4 Discipline ale Execuției* reprezintă un ghid cu adevărat util pentru execuția strategiei. Ne-a păstrat organizația concentrată asupra a ceea ce contează cu adevărat pentru a ne atinge obiectivele. Această carte este un instrument excelent pentru liderii noștri de afaceri, ajutându-i să evite cele mai frecvente capcane în execuția strategiei noastre, în funcție de zonele noastre de afaceri multiple din întreaga lume.”

Dr. Pietro Lori, președinte Georg Fischer Piping Systems

„Punerea în aplicare a Celor 4 Discipline ale execuției la Progreso a reprezentat o experiență de învățare excelentă pentru toată lumea din cadrul companiei. Am reușit să lucrăm ca o echipă – consiliul de administrație și conducerea executivă – pentru a stabili obiectivele de importanță vitală pentru companie și, în același timp, pentru a defini o cadență a responsabilizării cu diferițele unități de afaceri, asigurându-ne că toți angajații înțeleg ce se așteaptă de la ei, dar mai important, fiind capabili să urmărim săptămână de săptămână lucrurile care ajută cu adevărat la obținerea de rezultate. Cele 4 Discipline ne-au ajutat, de asemenea, să implementăm o agendă de leadership bazată pe valorile fundamentale ale companiei, dar cu un accent deosebit pe o cultură a execuției realizată prin managementul bazat pe performanță. Pentru mine, cunoașterea Celor 4 Discipline ale execuției a schimbat modul în care am stabilit obiectivele în viața mea. Acum, în fiecare activitate în care mă implic, recomand sau încerc să aplic aceste concepte în stabilirea obiectivelor și urmărirea acestora.”

José Miguel Torrebiarte, președinte Grupo Progreso, Guatemala



„În ultimii douăzeci de ani, cât am fost responsabil de operațiuni, am făcut ca prioritatea angajaților și a supraveghetorilor să fie execuția rutinelor operaționale de bază. Prin Cele 4 Discipline ale Execuției, am devenit foarte eficienți în instituționalizarea adoptării acestor rutine și obiectivele noastre de importanță vitală au câștigat vizibilitate. Aceste trei obiective au fost împărtășite cu fiecare angajat din cele 212 de magazine Supercenter din Mexic. Acest efort a sporit satisfacția și munca în echipă, ducând la o îmbunătățire a calității vieții profesionale a angajaților noștri.“

Guadalupe Morales,  
vicepreședinte Operațiuni Supercenters, Mexic și America Centrală

„Lucrând într-un mediu de afaceri caracterizat printr-o multitudine de schimbări și informații variate, Cele 4 Discipline ale Execuției ne-au oferit într-adevăr o schimbare treptată a eficienței organizaționale prin prioritizarea și stabilirea de obiective și acțiuni transparente în strânsă colaborare cu angajații.“

Jens Erik Pedersen,  
vicepreședinte al companiei DONG Energy, Danemarca

*Pentru Jim Stuart, prietenul și colegul nostru și inițiatorul acestei lucrări, pentru strălucirea, înțelegerea și pasiunea puse în realizarea cu profesionalism a tuturor activităților.  
Dumnezeu să te binecuvânteze oriunde ai fi.*



1946-2006

---

# Cuprins

---

Cuvânt înainte.....	xvii
Strategie și execuție .....	xx
O scrisoare.....	xxi
Adevărata problemă a execuției.....	1

## **Secțiunea 1: Cele 4 Discipline ale Execuției**

<i>Disciplina 1: Concentrați-vă pe obiectivele de importanță vitală .....</i>	19
<i>Disciplina 2: Acționați asupra măsurilor predictive .....</i>	37
<i>Disciplina 3: Țineți o tabelă de scor atractivă.....</i>	54
<i>Disciplina 4: Creați o cadență a responsabilizării .....</i>	64

## **Secțiunea 2: Implementați 4DE cu echipa voastră**

La ce trebuie să vă așteptați .....	87
<i>Implementarea Disciplinei 1: Concentrarea pe obiectivele de importanță vitală .....</i>	98
<i>Implementarea Disciplinei 2: Acționați asupra măsurilor predictive.....</i>	113
<i>Implementarea Disciplinei 3: Țineți o tabelă de scor atractivă .....</i>	130
<i>Implementarea Disciplinei 4: Crearea unei cadențe a responsabilizării.....</i>	145
Automatizarea 4DE .....	164

## **Secțiunea 3: Implementarea 4DE în organizația voastră**

Cele mai bune practici de la cei mai buni.....	177
Concentrarea companiei pe obiectivele de importanță vitală.....	196
Derularea 4DE în întreaga organizație.....	209

Întrebări frecvente cu privire la 4DE.....	218
Transpunerea procesului în plan personal .....	236
Ok, și acum? .....	242
Glosar .....	245
Note .....	249
Mulțumiri .....	253
Despre autori.....	257

---

# Cuvânt înainte

---

„*Cele 4 Discipline ale Execuției* oferă mai mult decât teorii pentru a realiza schimbări organizaționale strategice. Autorii explică nu numai „ce“, ci și „cum“ se poate ajunge la o „execuție eficientă“.

Regăsim aici numeroase exemple de companii care au reușit nu numai o dată, ci de nenumărate ori. Aceasta este o carte pe care fiecare lider ar trebui să o citească!“

Clayton Christensen, Profesor, Harvard Business School,  
autor al cărții *The Innovator's Dilemma*

Andy Grove, care a contribuit la înființarea companiei Intel și apoi a condus-o ani întregi ca președinte și director executiv, m-a învățat câteva lucruri extraordinare. Unul dintre aceste lucruri l-am aflat cu prilejul unei întâlniri la care el și câțiva dintre subalternii lui discutau despre lansarea microprocesorului Celeron. Eram acolo în calitate de consultant. Potrivit teoriei inovației disruptive, se identificase o amenințare la adresa Intel. Două companii – AMD și Cyrix – atacaseră partea inferioară a pieței microprocesoarelor, vânzând cipuri mult mai ieftine companiilor care fabricau computere modeste. Ele obținuseră o cotă de piață semnificativă și începuseră să se extindă în sus, pe piață. Intel trebuia să riposteze.

În timpul unei pauze, la acea întâlnire, Grove m-a întrebat: „Cum să fac asta?“

I-am răspuns pe dată că trebuia să înființeze o unitate de producție diferită, autonomă, care să aibă o structură superioară diferită și propriile sale forțe de vânzări.

Andy a replicat, pe tonul său ursuz, specific: „Ești un intelectual atât de naiv... Te-am întrebat cum să fac asta și mi-ai spus ce ar trebui să fac?“ Apoi a scos o înjurătură și a spus: „Știi ce trebuie să fac. Nu știu însă cum anume să o fac.“

M-am simțit de parcă m-aș fi aflat în fața unui zeu, fără niciun loc unde să mă pot ascunde.

Grove avea dreptate. Eram, într-adevăr, un intelectual naiv. Tocmai îi demonstrasem că habar n-aveam de diferența dintre ce și cum.

Pe când mă întorceam cu avionul la Boston, m-am întrebat dacă ar trebui să-mi focalizez cercetările, ca savant, pe altceva, încercând să dezvolt o teorie a lui „cum“. Dar am alungat ideea, fiindcă nu puteam concepe, efectiv, cum aș putea dezvolta o asemenea teorie.

Cercetările mele au continuat să se concentreze pe „ce“ – ul din afaceri – de fapt, pe ceea ce numim „strategie“ – și s-au dovedit foarte productive. Majoritatea cercetărilor, consultanților și autorilor în domeniul strategiilor de afaceri ne-au oferit viziuni statice asupra problemelor strategice – instantanee ale tehnologiilor, companiilor și piețelor. Instantaneele descriu la un anumit moment din timp caracteristicile și practicile companiilor de succes, versus cele ale companiilor care luptă pentru confirmare; sau pe ale liderilor executivi cu performanțe notabile, versus alți lideri, cu performanțe mai modeste la momentul instantaneului. În mod explicit sau implicit, ele afirmă că, dacă vrei să ai rezultate la fel de bune ca performerii, ar trebui să faci ceea ce fac companiile și liderii executivi de top. Dar eu și colegii mei am evitat instantaneele, pentru că nu suntem preocupați de profesiunea de fotograf. În schimb, noi am făcut „filme“ despre strategie. Acestea nu sunt însă filmele tipice, pe care le-ați putea vedea la cinematograful, unde urmărești acțiuni fictive, concepute de mințile scenariștilor și producătorilor. Filmele neobișnuite pe care noi le realizăm la Harvard sunt „teorii“. Ele descriu ce anume face lucrurile să se întâmple și de ce. Aceste teorii cuprind „acțiunea“ din filme. În contrast cu filmele de la cinematograful, pline de suspans și de surprize, acțiunea filmelor noastre este perfect predictibilă. Poți înlocui actorii – diferiți oameni, diferite companii și industrii – spre a privi filmul din nou. Poți alege acțiunile pe care acești actori le desfășoară în film. Dar, fiindcă acțiunile din aceste filme sunt bazate pe teoriile cauzalității, și rezultatele acestor acțiuni sunt perfect predictibile.

Plictisitor, veți spune? Probabil, pentru cei ce caută divertismentul. Dar managerii, care trebuie să știe dacă strategia lor – cu alte cuvinte „ce“-ul activității lor – este corectă sau nu, au nevoie de cât mai multe certitudini cu putință. Deoarece teoria este însăși acțiunea, poți revedea filmul și poți privi trecutul în mod repetat, dacă dorești, pentru a înțelege ce a provocat ajungerea la un anumit punct și de ce s-a ajuns acolo. O altă trăsătură a filmelor de acest gen este că poți privi și viitorul – înainte ca el să aibă loc. Poți să-ți schimbi planurile, pe baza diferitelor situații în care te-ai putea regăsi, și poți urmări filmul care se va întâmpla, ca urmare a aceluia scenariu. Fără să mă laud, cred că ar fi cinstit să spunem că studiile și cercetările noastre în domeniul strategiei, inovației și al creșterii afacerii au ajutat managerii care și-au făcut timp să citească și să înțeleagă teoriile sau „filmele“ despre strategie să aibă succes și să mențină acest succes mult mai frecvent decât era cazul, în mod istoric.

Ceea ce rămâne este „cum“-ul conducerii unei companii în vremuri de schimbare. Acest „cum“ a fost studiat foarte puțin până la apariția cărții de față. Motivul pentru care o cercetare de calitate asupra „cum“-ului a apărut atât de târziu este că el necesită o scală diferită de cercetare. Teoriile cauzale ale strategiei – „ce“-ul – provin, de obicei, dintr-un studiu aprofundat al unei companii, cum a fost cazul studiului meu privind hard-disk-ul. Dimpotrivă, „cum“-ul schimbării strategice apare neîncetat, în fiecare companie. Dezvoltarea unei teorii despre „cum“ înseamnă că nu puteți studia acest fenomen doar o dată, într-o companie. Nu puteți realiza instantanee ale „cum“-ului.

Mai curând va trebui să îl studiați în detaliu, iar și iar, de-a lungul anilor, în numeroase companii. Dimensiunile colosale ale unei asemenea inițiative reprezintă motivul pentru care eu și atâția alți savanți am ignorat „cum“-ul schimbării strategice. Pur și

simplu nu am putut face asta. O întreprindere de asemenea dimensiuni necesită perspectiva, viziunea și mărimea unei companii precum FranklinCovey pentru a putea fi dusă la bun sfârșit.

Acesta este motivul pentru care sunt atât de entuziasmat de apariția cărții de față. Nu este o carte plină cu întâmplări din viața unor companii care au reușit o dată. Mai curând cartea conține o teorie a cauzalității privind felul cum poate fi atinsă execuția eficientă. Autorii ne-au oferit nu instantanee ale execuției, ci filme – filme pe care le putem revedea și studia iar și iar și în care voi, ca lideri, vă puteți introduce compania și angajații pe post de actori. Și puteți privi viitorul înainte ca el să se întâmple. Această carte este rodul studierii multor companii, în timp, pe măsură ce companiile respective au dezvoltat noi modalități de realizare a „cum“-ului, magazin după magazin, hotel după hotel, divizie după divizie.

Sper să vă placă această carte la fel de mult cum mi-a plăcut mie.

Clayton Christensen, Harvard Business School

---

# Strategie și execuție

---

Există două lucruri importante pe care un lider le poate influența atunci când vine vorba de obținerea de rezultate: *strategia* (sau planul) companiei și abilitatea companiei de a *executa* acea strategie.

Opriți-vă pentru o clipă și întrebați-vă:

Care dintre acestea ridică mai multe dificultăți pentru lideri? Crearea strategiei sau execuția strategiei?

De fiecare dată când punem această întrebare liderilor oriunde în lume, răspunsul lor este imediat: „Execuția!“

Acum, puneți-vă o a doua întrebare:

Dacă aveți un master în economie sau ați urmat cursuri de afaceri, ce ați studiat mai mult – execuția sau strategia?

Când adresăm această întrebare liderilor, răspunsul este, încă o dată, imediat: „Strategia!“ Probabil, nu este surprinzător faptul că zona cu care liderii luptă cel mai mult este și cea pe care au studiat-o cel mai puțin.

După ce am lucrat cu mii de lideri și echipe din toate domeniile industriei și cu școli și agenții guvernamentale din întreaga lume, iată ce am învățat: odată ce ați decis ce să faceți, cea mai mare provocare este să îi atrageți pe oameni să realizeze lucrurile la nivelul de excelență de care aveți nevoie.

De ce este atât de dificilă execuția? La urma urmei, dacă strategia este clară și voi, în calitate de lideri, o conduceți, echipa nu se va angaja în mod natural în realizare? Răspunsul este un „Nu“ categoric și probabil că și experiența voastră proprie v-a demonstrat acest lucru de mai multe ori.

Cartea pe care o citiți prezintă observațiile cu cea mai mare aplicabilitate și cel mai puternic impact din experiența noastră. Aici veți descoperi un set de discipline care au fost îmbrățișate de mii de lideri și de sute de mii de angajați din prima linie și care le-au permis acestora să aibă rezultate extraordinare.



---

## O scrisoare

---

Când am văzut, în agenda mea pe acea zi, că aveam programată o ședință de trei ore, am fost sceptic. Ca proaspăt vicepreședinte al filialei americane a Eli Lilly&Company, aveam foarte mult de lucru. Dar, din moment ce unul dintre liderii mei conducea întâlnirea, m-am hotărât să particip.

A fost o decizie pe care nu o voi regreta niciodată, pentru că încă din primele câteva minute ale discuției mi-am dat seama că asistam la ceva special. Urmăream o echipă care prezenta rapoarte cu privire la rezultatele remarcabile obținute prin utilizarea unui nou set de practici, cunoscute sub denumirea de Cele 4 Discipline ale Execuției. Aceștia erau angajați care nu numai că își atinseseră obiectivele, dar se purtau și vorbeau ca niște câștigători. Stăteau cu capetele ridicate și piepturile scoase în față, mândri de performanța lor. Ca lider, îmi doream să am acele rezultate, dar, mai important, îmi doream ca acea viziune să existe la nivelul întregii mele organizații.

Am lansat Cele 4 Discipline în întreaga noastră companie farmaceutică, urmărind două obiective critice: să creștem semnificativ accesul clienților la medicamentele noastre, îmbunătățind simultan profitabilitatea liniei de bază. În aceeași perioadă, a existat o inițiativă mai amplă în cadrul Eli Lilly&Company, de reorganizare pentru eficientizarea operațiunilor. Nu am fi putut alege un context mai dificil pentru a genera implicare. În cele din urmă, am depășit ambele obiective cu o marjă semnificativă, însă nu acestea sunt rezultatele cu care ne mândrim cel mai mult.

Realizarea cea mai importantă a fost consolidarea culturii noastre prin creșterea implicării echipelor. Într-o perioadă extrem de solicitantă și pe fondul unei reorganizări care a provocat schimbări semnificative, scorurile implicării angajaților noștri *au crescut*, de fapt.

Adesea mă gândesc la decizia de a participa la acea întâlnire inițială și, mai important, la drumul pe care l-am parcurs împreună spre a ajunge nu numai la rezultate financiare strălucite, ci și la crearea unei culturi performante. A fost o decizie fundamentală pentru mine – una care avea să schimbe pentru totdeauna modul în care îmi conduc compania.

Alex Azar  
Președinte Lilly SUA, LLC

---

## Adevărata problemă a execuției

---

B. J. Walker se confrunta cu cea mai mare provocare a carierei sale. Când a fost numită comisar al Departamentului de Asistență Socială al statului american Georgia în 2004, a putut observa că toți cei douăzeci de mii de angajați ai ei erau complet demoralizați. Departamentul era epuizat după schimbarea a șase comisari în cinci ani și era supus unei examinări constante a mass-mediei, din cauza numărului de decese și accidente care implicau copiii aflați în îngrijirea statului. De luni de zile, angajații ei lucrau cu teama permanentă de a nu comite vreo greșeală, ceea ce a făcut ca productivitatea lor, și așa redusă, să se înrăutățească și mai mult și să ducă la unele dintre cele mai mari întârzieri, raportat la nivelul întregii țări. B. J. Walker avea nevoie de o modalitate de a readuce concentrarea și direcția în echipa ei și știa că lucra în contratimp.

Dar, după mai puțin de un an și jumătate, B. J. și echipa ei reușiseră reducerea cazurilor de maltratare a minorilor cu un uluitor 60%.

\* \* \*

Unul dintre hotelurile din apropierea sediului central Marriott International, Marriott Bethesda, și-a propus să îmbunătățească măsurarea performanței, un efort amplificat de faptul că edificiul se afla atât de aproape de cartierul general al companiei. Directorul general Brian Hilger, echipa sa și proprietarii hotelului au întreprins renovări substanțiale, care i-au costat 20 de milioane de dolari și au inclus remodelarea camerelor, crearea unui nou lobby, impresionant, și a unui nou restaurant – toate acestea fiind îmbunătățiri importante care aveau ca scop obținerea unui rating mai mare din partea oaspeților. Rezultatele au fost uimitoare – hotelul părea fantastic. *Dar ratingul nu a ajuns la nivelul dorit ... încă.*

A doua parte a ecuației viza modul în care angajații interacționau cu oaspeții și își derulau activitatea la hotel – o strategie care depindea de comportamente noi.



Android – Cod de bare pentru scanare  
iPhone – Laser roșu

SITE: <http://www.4dxbook.com/ar/CaseStudies>

Scanati imaginea de mai sus pentru a vedea clipurile cu studiile de caz Eli Lilly, statul Georgia și Marriott.

---

După un an, Brian și echipa sa au sărbătorit cu mândrie câștigarea celei mai mari note de satisfacție a clienților în istoria de treizeci de ani a hotelului. După cum spune Brian: „Mă temeam de sosirea noului rating de satisfacție din partea clienților în fiecare zi de vineri. Acum, sunt încântat să mă trezesc vineri dimineața.“

\* \* \*

Poveștile provenite de la Eli Lilly, Georgia și Marriott sună foarte diferit una față de alta, dar, de fapt, nu sunt diferite. Pentru fiecare dintre liderii implicați, provocarea a fost, în esență, aceeași. Și aceeași a fost și soluția.

Provocarea lor comună? Execuția unei strategii care necesita o schimbare semnificativă a comportamentului uman – comportamentul multora sau chiar al tuturor oamenilor din echipă sau organizație.

Soluția lor comună? Implementarea profundă a Cele 4 Discipline ale Execuției (4DE).

Toți liderii se luptă cu această provocare, chiar dacă nu-și dau seama. Dacă vă aflați în situația de a conduce oameni, chiar acum încercați probabil să îi determinați să facă ceva diferit. Indiferent dacă este vorba despre o echipă mică de lucru sau de o întreagă companie, de o familie sau de o fabrică, nu se poate obține un rezultat semnificativ dacă oamenii nu își schimbă comportamentul. Cu toate acestea, pentru a reuși, veți avea nevoie de mai mult decât de înțelegerea acestora; veți avea nevoie de implicarea lor. După cum știe fiecare lider, obținerea implicării inimilor și minților, acea implicare care va rezista în mijlocul zgomotului zilnic, nu este ușoară.

Am finalizat mai mult de cincisprezece procese de implementare a celor 4 Discipline înainte de a fi gata să scriem această carte. De ce? Pentru că am vrut să testăm și să perfecționăm Cele 4 Discipline în contextul a sute de provocări din lumea reală, cum ar fi cele cu care s-au confruntat Alex Azar, B. J. Walker și Brian Hilger.

Când execuți o strategie care necesită o schimbare de durată în comportamentul altor persoane, vă confrunțați cu una dintre cele mai mari provocări pe care le veți întâlni vreodată ca lider. Prin Cele 4 Discipline ale Execuției nu experimentați o teorie interesantă, ci implementați un set de practici testate, care fac față cu succes acestei provocări, de fiecare dată.

## **Adevărata provocare**

Indiferent dacă o numiți strategie, obiectiv sau pur și simplu efort de îmbunătățire, orice inițiativă pe care o conduceți în calitate de lider, pentru a pune în mișcare, spre progres, echipa sau organizația, se va încadra într-una din cele două categorii: prima necesită aproape doar o semnătură; a doua necesită însă o schimbare comportamentală profundă.

Strategiile din prima categorie, care se rezolvă printr-o simplă semnătură și printr-un simplu ordin, sunt cele pe care le execuțați doar prin comandă sau autorizare. Pe

scurt, dacă aveți banii și autoritatea, puteți să le faceți să se întâmple. Poate fi vorba de investiție majoră de capital, o schimbare în sistemul de salarizare, o realiniere a rolurilor și responsabilităților, creșterea personalului sau o nouă campanie de publicitate. Deși execuția acestor strategii poate necesita planificare, consens, curaj, creier și bani, știți că în cele din urmă se va întâmpla.

Strategiile bazate pe schimbarea comportamentului sunt foarte diferite de strategiile ordinului direct. Nu puteți să ordonați, pur și simplu, ca ele să se desfășoare, deoarece execuția lor presupune ca oamenii – adesea mulți oameni – să facă lucrurile diferit. Și dacă ați încercat vreodată să îi faceți pe alții să-și schimbe metodele de lucru, știți cât de greu este. Chiar și să vă schimbați pe voi înșivă este destul de greu.

De exemplu, le-ați putea impune angajaților magazinului vostru să-i salute pe clienți în mai puțin de treizeci de secunde de la intrarea acestora în magazin, să cereți întregii echipe de Vânzări să demareze utilizarea noului sistem de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM) sau să solicitați echipei de dezvoltare a produsului să colaboreze mai bine cu echipa de la marketing. Dacă sunteți Alex Azar sau B. J. Walker, ar putea fi necesar să schimbați rutinele înrădăcinate timp de decenii. Ceea ce este foarte greu!

STRATEGIA ORDINULUI DIRECT	STRATEGIA SCHIMBĂRII COMPORTAMENTULUI
Investiții de capital	O experiență a clientului îmbunătățită
Creșterea numărului de angajați	Calitate mai bună
Schimbări de proces	Capacitatea de a răspunde mai rapid
Achiziții strategice	Consistență operațională
Cumpărarea de publicitate	Abordarea consultanței de vânzări
Schimbarea mixului de produse	Reducerea cheltuielilor suplimentare

Exemple de mișcări strategice care îi determină pe oameni să își schimbe comportamentul, comparativ cu mișcările strategice executate pe baza ordinului direct.

De asemenea, nu este neobișnuit să întâlnim multe strategii implicând ordine directe care, odată aprobate, se transformă în unele ce necesită schimbări comportamentale semnificative.

Colegul nostru Jim Stuart a rezumat această provocare după cum urmează: „Pentru a atinge un obiectiv pe care nu l-ați atins niciodată înainte, trebuie să începeți să faceți lucruri pe care nu le-ați mai făcut niciodată“. Poate fi vorba despre o nouă abordare a vânzărilor, despre un efort de creștere a satisfacției clienților, o disciplină de management mai bună sau despre aderarea la un nou proces de fabricație. Dacă acest proces solicită ca oamenii să facă lucrurile diferit, atunci va trebui să dirijați o strategie de schimbare a comportamentului și nu vă va fi deloc ușor.