

## Elogii pentru *Manager 80/20*:

Principiul 80/20 este piatra de temelie a traiului bazat pe rezultate. Citiți această carte nouă și folosiți-o.

- Tim Ferriss, autorul bestsellerului *The 4-Hour Work Week (4 ore – Săptămâna de lucru\*)*

Toate firele gândirii unice și puternice a lui Koch adunate într-un singur volum. Ambalată în sfaturi contraintuitive, aceasta este cartea de afaceri rară ce poate să-ți transforme cu adevărat perspectivele în viață și activitate. Deja mi-a dat o droaie de idei neprețuite.

- Tom Butler-Bowdon, autor al volumului *Never Too Late To Be Great (Niciodată nu e prea târziu să fii grozav)*

Idei simple, care pot să-ți schimbe complet afacerea și viața. O recomand cu tărie.

- Al Ries, autorul volumului *War in the Boardroom (Război în sala de consiliu)*

Este momentul ca managerii să nu mai piardă timpul cu birocrăția și să înceapă să lucreze la câteva aspecte care contează în crearea de valoare. Această carte arată exact modul în care se face.

- Jim Lawrence, director executiv *Rothschild North America*

Richard Koch vede atât de clar că o bună gestionare și un bun leadership vin din interior și că talentul eliberator din tine și din ceilalți este cheia succesului. Aceasta este o carte care trebuie citită de oricine vrea să fie un lider grozav și să obțină rezultate extraordinare.

- Onorabilul lord Smith de Finsbury, președinte al Agenției de Mediu

---

\* Carte în curs de apariție la Editura ACT și Politon (n. tr.)

O carte grozavă, complet diferită de *Principiul 80/20*, scrisă exclusiv pentru manageri și pentru practică intensivă.

- prof. Andrew Campbell, directorul Centrului Ashridge de Management strategic

Am simțit demult că lenea este o calitate bună pentru un manager, fără să știu nici de ce, nici cum s-o practic atât de mult cât mi-ar fi plăcut. Noua carte a lui Richard explică atât de ce, cât și cum. Mi-aș fi dorit să fi fost publicată cu mai mult timp în urmă.

- Colin Drummond OBE\*, director executiv Viridor

Chestia bună la această carte este că te face să gândești. Chestia rea este că nu te scapă de corvoadă. Dar, cel puțin, Richard Koch le oferă managerilor zece metode prin care poți să obții rezultate extraordinare. Unele din cele zece te vor surprinde.

- Christopher Outram, cofondator și președinte emerit al OC&C Strategy Consultants

Richard Koch oferă o perspectivă extraordinară și îndrumări practice pentru a ajuta managerii să se concentreze asupra câtorva chestiuni vitale la locurile lor de muncă, astfel încât să poată naviga spre propriile obiective și să realizeze mai mult cu mai puțin.

- Dr. Peter Johnson, membru al Colegiului Exeter, de la Universitatea Oxford

---

\* Ordin cavaleresc al Regatului Unit al Marii Britanii (n. tr.)

RICHARD KOCH

# MANAGER 80/20

**Zece metode de a deveni  
un lider grozav**

Cuvânt-înainte de Matthew Kelly

Traducere din limba engleză:  
Andrii Vlad Popa

 ACT și Politon

2016

## Despre autor

Richard Koch este autorul bestsellerului *Principiul 80/20*, care s-a vândut în peste un milion de exemplare și a fost publicat în treizeci și una de limbi. El este atât antreprenor, cât și investitor de mare succes, printre companiile sale numărându-se Filofax, Plymouth Gin, Belgo și Betfair. Inițial, autorul a fost partener la Bain&Company și cofondator al LEK Consulting. Este britanic și locuiește în Portugalia.

*Pentru Nicholas Walt, cu mulțumiri întârziate*

„Cât despre metode, acestea ar putea să fie un milion și ceva, dar principiile sunt puține.

Cel care înțelege principiile poate să-și aleagă cu succes propriile metode.

Cel care încearcă metode ignorând principiile în mod sigur va avea probleme.”

Ralph Waldo Emerson\*

---

\* Poet și eseist american (1803-1882) (n. tr.)

# Cuprins

<i>Cuvânt-înainte de Matthew Kelly</i> .....	11
<i>Prefață</i> .....	15

## PARTEA ÎNTÂI ÎNTREBAREA: EȘTI COPLEȘIT?

<b>Capitolul Unu:</b> Ți-ar plăcea să-ți simplifici munca și viața? .....	23
<b>Capitolul Doi:</b> Arma secretă .....	33

## PARTEA A DOUA RĂSPUNSUL: ZECE METODE PENTRU A DEVENI UN MANAGER 80/20

<b>Metoda Unu:</b> Managerul investigator .....	61
<b>Metoda Doi:</b> Managerul super-conexiunilor .....	85
<b>Metoda Trei:</b> Managerul mentor .....	105
<b>Metoda Patru:</b> Managerul pârghiilor .....	121
<b>Metoda Cinci:</b> Managerul eliberator .....	145
<b>Metoda Șase:</b> Managerul care caută sensul .....	159
<b>Metoda Șapte:</b> Managerul cu mult timp la dispoziție .....	181
<b>Metoda Opt:</b> Managerul simplificator .....	209
<b>Metoda Nouă:</b> Managerul leneș .....	231
<b>Metoda Zece:</b> Managerul strategic .....	247

<b>Rezumat:</b> Managerul 80/20 complet .....	259
<b>Final:</b> Managerul 80/20 și organizația 80/20 .....	273
<i>Note</i> .....	279



## Cuvânt-înainte

Cu un an și un pic în urmă, citeam *Principiul 80/20* poate pentru a zecea oară. Se întâmpla să lucrez cu manageri de la mai multe dintre cele mai mari companii ale lumii și eram stupefiat cât de puțin aplicau principiul în modul în care conduceau. Când discutam, era evident că ei cunoșteau Principiul 80/20, dar modul în care conduceau demonstra că nu-i aplicau puterea practică în activitatea lor zilnică.

Așa că i-am scris lui Richard și i-am sugerat să scrie cartea pe care o ții acum în mână.

De ce am făcut asta?

Fiindcă vreau să văd în lume mai mulți manageri 80/20. Mult mai mulți.

Ce înseamnă asta?

Vreau mai mulți directori executivi care obțin rezultate de excepție, își transformă companiile și îi ajută pe oamenii pe care-i conduc să ofere tot ce au mai bun; și, în același timp, se simt ei înșiși mai plini de viață, mai satisfăcuți și mai fericiți. Cel mai mult vreau să se schimbe însăși natura modului în care facem afaceri, astfel încât toți să-și dea seama că e posibil să obții rezultate extraordinare printr-un efort obișnuit – dacă ne dorim cu adevărat să obținem acele rezultate.

Virtutea acestei cărți e natura sa extrem de practică. Vei începe să aplici lecțiile de îndată ce le vei citi. Ești gata să-ți duci viața și afacerile la nivelul următor?

Geniul Principiului 80/20 rezidă în faptul că e contraintuitiv. Geniul lui Richard Koch rezidă în faptul că el face ca tot ce e contraintuitiv să devină accesibil.

În același timp, este esențial să înțelegi că, deși datorită lui Richard realizările mari devin cât se poate de ușoare, nu e adevărat că poți să atingi obiective mari fără un efort neobișnuit. Ideea e că acest efort neobișnuit nu trebuie să fie o corvoadă. Nu trebuie să-ți distrugă sufletul. Nu trebuie să-ți compromită valorile. Nu trebuie să existe riscul de a te copleși sau de a-i copleși pe cei dragi ție. De fapt, toate acestea ar fi semnale clare că te afli pe o cale greșită.

Efortul neobișnuit pe care această carte îl încurajează într-un mod atât de strălucit este de natură mentală. Ești dispus să *gândești* într-o nouă manieră, la un nou nivel? Dacă da, pregătește-te să stai la picioarele unuia dintre maestri. El te va învăța cum să folosești cele mai productive pârgii pe care le ai la dispoziție, inclusiv multe despre care credeai că îți sunt inaccesibile.

Dacă vei pune în practică ce vei învăța în aceste pagini, vei descoperi că este cel mai plăcut efort pe care l-ai făcut vreodată, nu numai pentru tine, ci și pentru toți cei din jurul tău. Când este adoptat într-un mod corect, Principiul 80/20 îmbogățește viața tuturor.

Mi-a plăcut să urmăresc cum avansează această carte și a fost un privilegiu să-l urmăresc pe Richard lucrând, să văd cum se dezvoltă ideile lui și să observ pasiunea cu care te ajută pe tine, cititorul. Aceasta este o carte ce te va ajuta să devii cea mai bună versiune a propriei persoane și te va

îndruma, de asemenea, cum să-i ajuți pe toți ceilalți să-și trăiască cea mai bună variantă a propriei vieți.

Citește această carte, și are să-ți placă. Trăiește această carte, și ai să descoperi că e revoluționară.

Toți vor să lucreze pentru un manager 80/20.

N-ar fi timpul să devii unul dintre ei?

Matthew Kelly  
Singer Island, Florida  
iunie 2012

## Prefață

Când munca e o plăcere, viața-i frumoasă!

Când munca e o povară, viața-i robie.

Maxim Gorki\*, *Din adâncuri*

Ți-ar plăcea să-ți simplifici munca și viața? Oare volumul de muncă cu care ai de-a face este atât de intimidant încât rămâi adesea în urmă? Îți pare că munca te controlează, în loc să fie invers?

Dacă da, nu ești singurul. Un mare număr de manageri – mai ales în aceste vremuri dificile – se simt așa.

Dar există o soluție. Și acea soluție nu doar că îți va îmbunătăți exponențial performanțele, ci îți va da și șansa să faci asta lucrând *mai puțin* intens.

Da, serios.

Soluția e să devii un manager mult mai *eficace*, și cartea de față îți va arăta cum. Îți va arăta și cum să te bucuri de munca ta și să-ți clădești o carieră care să te împlinească, fără stres sau ore suplimentare. Și cum să obții mult mai mult decât reușești în acest moment fără să-ți renești

---

\* Scriitor rus/sovietic (1868-1936)

propria personalitate și fără să înșeli așteptările familiei și prietenilor tăi.

Cum sunt posibile toate acestea?

Majoritatea companiilor și, în mod sigur, majoritatea managerilor se concentrează mai curând pe eforturi decât pe rezultate. Ei au în vedere procesul – cele 1001 de sarcini pe care trebuie să le îndeplinești în fiecare săptămână. În condițiile în care ar trebui să aibă în vedere rezultatele – și anume ce produce *cele mai bune* rezultate. Totuși, așa cum va arăta cartea de față, când chiar analizezi ce anume produce rezultate mari, răspunsul e surprinzător.

După cum vei descoperi, majoritatea rezultatelor de excepție se obțin cu relativ puțină acțiune și energie. Dar eforturile mici care produc rezultate mari sunt de obicei eclipsate de o masă de eforturi care produc câteva rezultate bune și adesea multe rezultate proaste. Companiile și managerii tind să aibă în vedere mediile, nu deviațiile și extremele. Totuși, în mod surprinzător, doar acestea contează cu adevărat.

Cunoaștem asta datorită unui principiu economic ciudat, conturat pentru prima dată în urmă cu peste o sută de ani de un economist italian pe nume Vilfredo Pareto. De atunci, acesta a fost validat de numeroși alți economiști și strategii de business. „Regula Pareto” – sau, cum îi spun eu, Principiul 80/20 (sau, pur și simplu, Principiul) – constă în observația că, dacă împarți lumea în cauze și rezultate, un număr relativ mic de cauze (circa 20%) conduce aproape întotdeauna la majoritatea rezultatelor (circa 80%). Ca atare, un număr mic de oameni sunt responsabili pentru cea mai mare parte a progresului uman (ba chiar și pentru majoritatea dezastrelor umane). Câțiva conducători auto provoacă majoritatea accidentelor. Câțiva manageri

determină succesul sau eșecul companiei lor. Nu o dată s-a dovedit că numai câteva produse, câțiva clienți și câteva decizii generează cea mai mare parte a profitului unei firme. Dacă te concentrezi pe puținii clienți și puținele produse esențiale – vânzând mai mult acele produse foarte profitabile acelor clienți extrem de profitabili –, este adesea posibil să multiplici profiturile de mai multe ori.

În urmă cu cincisprezece ani, am scris o carte care extindea utilizarea Principiului asupra vieților noastre personale. În această nouă carte, mă axez pe viețile profesionale ale managerilor și pe puținele acțiuni pe care ei trebuie să le întreprindă pentru a maximiza rezultatele pe care le obțin. Mai întâi, te voi familiariza cu Principiul și îți voi explica cum funcționează. Totuși, aceasta este la bază o carte eminentemente practică, ce îți spune cum să aplici Principiul cât mai simplu și mai direct posibil. Dacă ești alergic la cifre, ai putea chiar să sari peste Capitolul Doi, care se concentrează pe Principiu în sine (deși nu presupune cunoștințe prealabile, nici interes pentru economie și statistică). Esența cărții este Partea a Doua, care te ghidează, prin intermediul a zece metode, să devii un manager deosebit de eficace. Fii sigur că toate acele zece tehnici se bazează pe un principiu economic dovedit, chiar dacă acesta pare să lucreze într-un mod ciudat și contraintuitiv.

Lupta pentru a deveni un manager mult mai eficace este pe jumătate câștigată dacă înțelegi pur și simplu lumea haotică în care trăim – unde cea mai mare parte a efortului este o pierdere de timp, însă unde câteva intervenții bine alese pot să transforme atât propria ta viață, cât și viețile celorlalți. Pe măsură ce parcurgi cartea de față, vei descoperi multe perspective surprinzătoare, care îți vor revoluționa viziunea asupra vieții și muncii. De exemplu:

- Managerii au nevoie de o pârghie dacă vor ca un mic efort să ducă departe, în materie de rezultate. Vom analiza șapte surse de declanșare a pârghiilor, unele dintre acestea evidente, altele mai puțin, dar toate insuficient folosite.
- Cei mai de succes manageri fac mai mult decât să se ajute pe ei înșiși. Ei îi ajută pe alții – mai ales pe aceia care nu se cunosc între ei fiindcă se mișcă în lumi diferite – să stabilească legături între ei.
- Managerii care sunt respectați (și adesea iubiți) alocă ceva timp în fiecare săptămână pentru a-și încuraja, sprijini și îndruma oamenii. Vei aprecia curând că beneficiile în materie de productivitate și spirit de echipă sunt cu totul disproporționate față de puținul efort necesar.
- De asemenea, managerii eficace reduc numărul sarcinilor angajaților, dându-le libertatea de a face ce fac cel mai bine. Dar trebuie reținut că asta nu e calea cea mai ușoară. Presupune sinceritate și deschidere totală de ambele părți, precum și aplicarea unor standarde înalte.
- Managerii nu trebuie să fie în criză de timp – într-o lume care trage de fiecare secundă, ei pot să facă risipă de timp. Cele mai bune rezultate se obțin stând departe de zgomotul și furia care îi înghit pe aproape toți ceilalți.
- Toate carierele de succes pot fi reduse la câteva decizii critice, deloc frecvente, dar esențiale.
- Progresul excepțional decurge din combinarea unei dublate de educație cu gândirea inteligentă și ambiția extremă.

Unele dintre cele zece metode de a deveni un manager excepțional sunt ușor de însușit. Altele necesită mai mult efort, dar numai în sensul de a fi dispus să-ți modifice abordarea, nu în sensul unui efort mai tradițional materializat în trudă monotună și aventurarea în fundături. Toate cele zece metode produc un câștig fenomenal pe termen lung, nu doar pe plan financiar, ci și al mulțumirii de sine datorate faptului că îmbunătățești viețile altor oameni.

Asta poate că pare prea frumos ca să fie adevărat. Așadar, e vreo chichiță la mijloc?

Păi, de fapt, sunt trei.

Pentru ca această nouă abordare să funcționeze pentru tine, trebuie în primul rând să-ți dorești să lași deoparte vechile presupuneri și obiceiuri legate de muncă. Trebuie să încetezi să urmezi turma și să începi să treci totul prin propriul filtru al gândirii. Poate să fie dificil până te obișnuiești.

A doua chichiță este că trebuie să ai locul de muncă potrivit, pentru firma potrivită, cu șeful potrivit. La modul general, asta înseamnă că vei avea posibilitatea să produci o schimbare ce încurajează libertatea și creativitatea, în loc să le suprime. Din nefericire, majoritatea locurilor de muncă și majoritatea companiilor nu se pretează acestei descrieri. Totuși, există unele de acest gen în lume, și sunt destul de ușor de găsit. Acestea tind să aibă foarte mult succes, evoluând când majoritatea rivalilor lor stagnează sau sunt în declin, și au angajați foarte fericiți.

A treia chichiță este că trebuie să-ți dorești să realizezi ceva în viață. Și vreau să spun să-ți dorești *cu adevărat*, cu toată inima și cu tot sufletul. Nu contează ce vrei să faci, cât timp iei totul în serios.



Dacă aceste trei chichițe nu ți-au tăiat elanul, citește mai departe. Așa cum spunea într-un alt context Karl Marx, unul dintre cei mai originali gânditori ai secolului al XIX-lea, n-ai altceva de pierdut decât propriile lanțuri.

Și ai de câștigat o lume minunată!

# **PARTEA ÎNTÂI**

**ÎNTREBAREA:  
EȘTI COPLEȘIT?**

## Capitolul Unu: Ți-ar plăcea să-ți simplifici munca și viața?

Roy Grace simțea tot mai mult că viața sa devenea o continuă cursă contracronometru. De parcă ar fi luat parte la un concurs televizat ce nu oferea, de fapt, niciun premiu câștigătorului, fiindcă n-avea sfârșit. În locul fiecărui e-mail la care reușea să răspundă, soseau alte cincizeci. În locul fiecărui dosar de pe biroul său căruia reușea să-i dea de cap, i se aduceau alte zece.

Peter James\*, *Dead Tomorrow*  
(*Ai să mori mâine\*\**)<sup>1</sup>

Munca este copleșitoare. Așa ți se pare? Ți se îngrămădește totul în inbox și pe birou? Simți că rămâi mereu în urmă? Te zbați să bifezi listele „de făcut”? Ajungi adesea acasă seara târziu? Resimți că ești apelat constant pe mobil? Ai senzația că te scufunzi în drumul spre serviciu și te încercă o senzație de vinovăție în drum spre casă? Crezi că nu vei termina niciodată ce ai de făcut, că nu te vei simți

---

\* Scriitor britanic de romane polițiste (născut în anul 1948)

\*\* Carte apărută în limba română sub acest titlu la Editura Nemira, București, în anul 2012 (n. tr.)

niciodată stăpân pe situație? Bănuiești că șefii tăi nu înțeleg toate astea și că nici nu le pasă?

Dacă te identifici cu vreuna dintre aceste probleme, am vești bune pentru tine.

*Munca nu trebuie să fie așa.*

Nu neg că aceste presiuni sunt reale sau că ar fi în creștere pentru majoritatea managerilor.

Când m-am lansat în afaceri, cu patruzeci de ani în urmă, lucram pentru o mare companie petrolieră. Era frustrant, fiindcă erau atât de multe straturi și departamente în organizație, dar munca nu era copleșitoare și foarte mulți oameni își ofereau bucuroși ajutorul dacă aveam nevoie de ei. Acești manageri erau blazați, fiindcă propriile lor farfurii erau mai mult goale. Existau proceduri simple de urmat, fișe clare ale posturilor și colegi care aveau foarte mult timp la dispoziție ca să-mi arate cum se trag sforile.

În fiecare vineri, angajații cu vechime din departamentul meu se duceau la pub, în jurul orei douăsprezece, pentru o băută de două-trei ore, și după o vreme mi s-a permis să particip și eu. Pe durata acestor prânzuri prelungite am aflat că multora dintre colegii mei nu le plăceau slujbele pe care le aveau, dar n-am auzit pe nimeni plângându-se că presiunea ar fi fost prea mare. Munca avea, într-o manieră plăcută – chiar dacă fără variații –, un caracter social. Aveai mereu timp să stai cu picioarele-n sus, să bârfești sau să-ți organizezi viața din afara biroului. În anii '70, nimeni – vreau să spun chiar *nimeni* – nu lucra și după prânz la birou.

Cam pe-atunci, Robert Townsend, care transformase Avis Rent-a-Car dintr-un mic magazin într-o companie internațională de mare succes, a făcut ceva aproape unic

pentru un manager al anilor '70. A scris o carte! Era atât de sătul de straturile multiple de birocrație, de conglomeratele lăbărțate care se îndepărtau tot mai mult atât de angajați, cât și de clienți, încât s-a dezlănțuit într-o diatribă infernală împotriva îmbuibăților care conduceau corporațiile Americii, acuzându-i că-i sufocau pe oameni și gătuiau profiturile. Titlul concis al acestei cărți era *Up the Organization* (*Ascensiunea într-o organizație*).

„Într-o companie medie, băieții de la departamentul de curierat, președintele, vicepreședinții și fetele de la secretariat au trei chestii în comun: sunt docili, sunt plictisiți și sunt anoști”<sup>2</sup>, începea Townsend. America devenise „o națiune de funcționari”, „muritori instruiți să servească instituții nemuritoare”. Mesajul lui pentru directorii generali era: „Oamenii voștri nu sunt leneși și incompetenți. Doar pare că sunt... Nu vă mai epuizați oamenii. E vina *voastră* că au anchilozat de prea puțină muncă.”<sup>3</sup>

Unele dintre acuzele lui Townsend încă au ecou și astăzi, după patruzeci de ani. Dar chiar a spus el „au anchilozat de *prea puțină muncă*”? Asta nu sună bine pentru urechile noastre moderne. Poate că era sarcastic. Dar nu, vorbea serios. În anii '70 era prea puțină muncă managerială de făcut.

Cum s-au schimbat vremurile! Oamenii în plus au dispărut de mult. „Restructurarea” perpetuă a pus din ce în ce mai multă muncă pe umerii unui număr tot mai mic de manageri. Zilele acestea, cuvântul cel mai abuzat din vocabularul unui manager este *împuternicire* – un proces care îți permite într-un mod generos să te implici în două sau trei locuri de muncă în loc de unul. Poți să uiți de băutele alea tihnite. Noua rutină s-ar putea să fie bună pentru

ficatul tău, dar vei trăi sub presiunea de a găsi timp măcar cât să înfuleci un sandviș pe la mijlocul zilei.

Acum cuvintele de ordine sunt *excelență operațională*, ceea ce înseamnă costuri din ce în ce mai mici; *standardizare*, ceea ce înseamnă producerea și vânzarea de bunuri într-un mod cât de ieftin posibil și depersonalizarea tuturor lucrurilor; și *profitabilitate*, ceea ce înseamnă că cineva anume trage ponoasele de fiecare dată când profiturile scad... și se prea poate ca acel „cineva” să fii tu. Dacă nu ești pregătit să joci acest joc, fii sigur că o albinuță harnică dintr-un alt loc al lumii îl va juca bucuroasă pentru o fracțiune din salariul tău. Acestea sunt vești mari pentru clienți, dar proaste pentru angajați, manageri și pentru companie însăși.

În mod deloc surprinzător, marea majoritate a managerilor consideră acum că munca e copleșitoare – frenetică, stresantă, complexă, severă, epuizantă și demoralizatoare. Dar o mică minoritate a reușit să se sustragă trendului. Ei sunt optimiști, încrezători, relaxați și fericiți. Ei au grijă ca activitatea lor și viețile lor să rămână simple.

În cartea de față este vorba despre două tipuri de manageri – cei care sunt mereu pe val și cei care nu se află niciodată acolo. Dacă simți că te încadrezi în cea de-a doua categorie, vestea bună este că te poți rupe de aceasta și te poți alătura celor 20% care au succes. Dar înainte să mergem mai departe, iată mai jos un scurt chestionar care ar trebui să te ajute să decizi ce tip de manager ești. Răspunde rapid la fiecare întrebare, fără să te gândești prea mult.

### **Chestionarul de tip radiografie pentru manageri**

1. De cât timp ocupi actuala slujbă?
2. Cât timp ai activat în actuala organizație?
3. Câte ore lucrezi pe săptămână?
4. Întocmești liste „de făcut”?
5. Îți place munca ta? Mergi spre birou „în pași de dans”?
6. Ai prea puțin timp ca să termini tot ce vrei să faci?
7. Ai fost promovată rapid în carieră până acum?
8. Îți place șeful tău și este acesta în general dornic să ajute?
9. Aceeași întrebare despre șeful șefului tău.
10. Ai în activitatea ta idei de valoare pe care colegii tăi nu le au?
11. Ești adesea stresat și tensionat la locul de muncă?
12. Poți să te gândești la o altă slujbă sau carieră pe care ai prefera s-o ai?
13. Vorbești cu clienții în fiecare săptămână sau aproape în fiecare săptămână?
14. Urmezi o strategie simplă care funcționează bine pentru unitatea ta?
15. Ai unul sau mai mulți mentori grozavi?
16. Iei în mod obișnuit prânzul, în afara firmei, cu diverse cunoștințe?

## Punctaj

**Întrebarea 1:** Dacă deții actuala poziție de mai puțin de doi ani, obții un punct. Nu obții niciun punct dacă o deții de o perioadă cuprinsă între doi și patru ani. Dacă o deții de mai mult de patru ani, obții două puncte.

**Întrebarea 2:** Dacă te afli în actuala organizație de mai puțin de patru ani încheiați, obții un punct. Nu obții niciun punct dacă te afli acolo de o perioadă cuprinsă între patru și șapte ani. Dacă te afli acolo de șapte sau mai mulți ani, obții două puncte.

**Întrebarea 3:** Dacă lucrezi 35 de ore sau mai puține, obții două puncte. Pentru 36-40 de ore, obții un punct. Nu obții niciun punct dacă lucrezi între 40 și 49 de ore. Obții două puncte dacă lucrezi peste 50 de ore.

**Întrebarea 4:** Două puncte dacă ai răspuns „Nu”. Zero puncte dacă ai răspuns „Da”.

**Întrebarea 5:** Două puncte pentru „Da”. Zero puncte pentru „Nu”.

**Întrebarea 6:** Două puncte pentru „Nu”. Zero puncte pentru „Da”.

**Întrebarea 7:** Două puncte pentru „Da”. Zero puncte pentru „Nu”.

**Întrebarea 8:** La fel.

**Întrebarea 9:** La fel.

**Întrebarea 10:** La fel.

**Întrebarea 11:** De data aceasta, obții două puncte pentru „Nu”. Pentru „Da” obții zero puncte.

**Întrebarea 12:** La fel, din nou.

**Întrebarea 13:** Două puncte pentru „Da”. Zero puncte pentru „Nu”.

**Întrebarea 14:** La fel, din nou.

**Întrebarea 15:** La fel, din nou.

**Întrebarea 16:** La fel, din nou.



Calculează-ți punctajul total. Vom reveni la semnificația acestuia la finalul capitolului.

## **Două moduri de a conduce**

Ai fost probabil inițiat în modul-standard de a conduce sau poate ți l-ai însușit prin osmoză:

- Muncești din greu, adesea lucrezi și ore suplimentare și ești foarte vizibil și disponibil.
- Ești mereu ocupat, demonstrând o efervescență în activitate.
- Răspunzi cerințelor șefilor și colegilor tăi în mod oportun și constant. De exemplu, dacă cineva îți trimite un e-mail, răspunzi prompt. Asta pare perfect natural și nimic mai mult decât reflecția bunelor maniere. Totuși, asta are dezavantajul intensificării comunicării pe plan intern și al consumului de timp.
- Dispui de o oarecare libertate de a te gândi la ce faci și de-a o face în felul tău, dar întotdeauna în limitele politicilor companiei, ale spiritului de echipă și a ceea ce doresc șefii tăi.
- Există o regulă nerostită conform căreia n-ar trebui să fii prea diferit ca stil sau comportament de majoritatea șefilor și colegilor.

În practică, această manieră de a face management duce repede la saturație. Rămâi în urmă cu munca și nu-ți revii niciodată cu adevărat. În mod evident, tensiunea se simte

cel mai acut în perioada dinaintea unei vacanțe... și când te întorci la birou. Uneori poate să pară că munca nu ține cont de relaxare și că e hotărâtă să se răzbune.

Celălalt mod de a conduce se întâlnește mult mai rar, dar drumul mai puțin bătătorit e mai liniștit. Dacă ești unul dintre acești manageri rari:

- Lucrezi în general mai puține ore decât colegii tăi. Probabil că ocazional vei lucra suplimentar, dar numai datorită faptului că te simți bine sau că atingi punctul culminant al unui anumit proiect. Odată ce s-a terminat, știi cum să te relaxezi.
- Nu ești – contrar tendinței generale – foarte orientat spre acțiune. Uneori e posibil să stai, pur și simplu, liniștit la biroul tău, fără hârtie sau fără vreun accesoriu electronic la îndemână. Petreci foarte mult timp gândind și suficient de mult timp vorbind față-n față. Petreci cea mai mare parte din timp în afara biroului.
- Te concentrezi pe rezultate, nu pe efortul depus. Tăvițele tale cu documente de lucrat dau pe-afară. Ai filtre bune pentru spam-uri, totuși în inbox-ul tău există o puizerie de e-mailuri la care n-ai răspuns. Cu toate acestea, adesea nu simți nevoia să răspunzi imediat la e-mailurile sau sms-urile primite, răspunzându-le doar în anumite momente ale zilei. În fiecare dimineață te gândești la unica treabă pe care vrei s-o realizezi în acea zi. Apoi nu faci nimic altceva până nu termini acea sarcină.
- Nu îți îngreunezi munca. Înlături sau ignori dezordinea obișnuită care îi gătuie de regulă pe colegii

tăi. Lucrezi în primă instanță la ce se poate face repede, și totuși va face o mare diferență. Și, pe cât de mult posibil, delegi sau treci cu vederea orice altceva.

- Într-o manieră liniștită, ești un nonconformist. Ești totuși un om cu spirit de echipă, accesibil și prietenos, dar spui adesea ceva care-i uimește pe colegii tăi. Poți să fii inconsecvent. Pui o mulțime de întrebări. Te gândești la chestii la care nu s-ar gândi nimeni. Experimentezi. Uneori ai nevoie de mult timp ca să iei o decizie, dar odată ce ai făcut-o, rămâi ferm în hotărârea ta... cel puțin până te răzgândești. Cu alte cuvinte, faci totul în felul tău.
- Simți că ai succes, deși definiția ta legată de „succes” s-ar putea să nu se potrivească cu a nimănui altcuiva!
- La suprafață, pari destul de asemănător cu colegii tăi, fiindcă nu faci mare caz de diferențele dintre voi. Numai cei care te cunosc bine sau colaborează strâns cu tine își dau seama cât de neobișnuit ești. Cea mai mare diferență dintre toate este că nu ești stresat, nu te grăbești și, de obicei, ești fericit.

Așadar, să fie diferența dintre marea majoritate a managerilor și această specie alternativă, mulțumită de sine, doar o chestiune de temperament și personalitate?

Nu, nicidecum. Ceea ce îi diferențiază nu e ce simt, ci cum gândesc.

Ei au o armă secretă... lăsând la o parte faptul că nu e deloc secretă. Ar fi mai mult decât fericiți s-o împărtășească cu tine, dacă le-ai cere asta. Dar aproape nimeni n-o face.

Pe scurt, ei înțeleg Principiul. Ei îl utilizează în fiecare zi, atât la locul de muncă, cât și în afara acestuia.

Dar este posibil ca un dram de cunoștințe să explice cu adevărat întreaga lor reușită, fericire și absență a stresului?

Da, este. Și vom vedea de ce în capitolul următor.

Totuși, mai întâi să revenim la chestionar. La ora actuală ești unul dintre managerii din majoritatea prea muncită, prea stresată, sau unul dintre cei puțini, pe care eu îi numesc „manageri 80/20”? Cu cât punctajul tău va fi mai mare, cu atât sunt mai mari șansele să te încadrezi în cea de-a doua categorie. Punctajul minim este 6; cel maxim este 30.

Dacă ai obținut peste 25 de puncte, te comporți deja ca un manager 80/20.

Un punctaj între 15 și 24 indică faptul că încă nu ești un manager 80/20 în adevăratul sens al cuvântului, dar ești pe drumul cel bun.

Dacă ai obținut sub 15 puncte – ca majoritatea managerilor –, și acestea sunt vești bune! Da, serios. Căci dacă ești pregătit să-ți schimbi modul de lucru, vei fi mult mai fericit și mai eficace. Și de ce nu ți-ai dori să faci asta!?

## Capitolul Doi: Arma secretă

M-am dus la o librărie deunăzi. Am întrebat-o pe femeia din spatele teșghelei unde se află secțiunea de self-help. Ea a zis: „Dacă v-aș spune, ideea de self-help și-ar pierde sensul”.

Brian Kiley\*

Ca să facem treabă bună când ne propunem ceva, trebuie să eliminăm toate oportunitățile lipsite de importanță.

Filosofia de marketing a Apple, 1977<sup>1</sup>

Cu riscul de a o supăra pe vânzătoarea din povestea lui Brian Kiley, o să-ți spun.

Arma secretă – ceea ce îți va schimba radical viața de manager și îți va permite să treci prin muncă precum o drujbă printr-o caramba lipicioasă – este Principiul 80/20.

---

\* Scenarist american contemporan (n. în anul 1962) (n. tr.)

## Ce este Principiul 80/20?

Este observația că un număr mic de evenimente generează majoritatea efectelor. Marea majoritate a consecințelor decurg dintr-un număr mic de cauze. Marea majoritate a rezultatelor decurg dintr-o mică minoritate de eforturi. Partea leului în ceea ce privește rezultatele provine dintr-o cantitate mică de efort și energie.

S-ar putea să descoperim că 80% din consecințe decurg din 20% din totalul cauzelor sau că 80% din rezultate decurg din 20% din totalul acțiunilor sau că 80% din rezultate decurg din 20% din totalul eforturilor. În mod obișnuit, 20% din sportivii profesioniști vor pune mâna pe 80% – sau mai mult – din premiile competițiilor. Vei purta 20% – sau mai puțin – din hainele tale peste 80% din timp. Doar 20% din spărgători se vor alege cu peste 80% din captură. Doar 20% din călătoriile tale cu mașina vor înregistra peste 80% din totalul kilometrilor tăi de bord. Doar 20% din timpul tău va genera peste 80% din rezultatele tale utile. Și 20% din deciziile tale vor conduce la peste 80% din succesul și fericirea ta – sau la opusul acestora.

Când strângem informații și testăm Principiul 80/20 descoperim, de obicei, că majoritatea rezultatelor decurg din puține acțiuni.

Latura uimitoare a acestui Principiu este că *foarte puține lucruri contează cu adevărat*; dar acelea care contează contează *enorm*. Asta înseamnă că cei mai mulți dintre noi nu ne trăim viețile și nu ne dirijăm carierele într-un mod practic, pentru că nu acceptăm faptul că doar câteva acțiuni sunt importante. Viața – în special la locul de muncă – conspiră pentru a ne face să urmărim numeroase obiective

irelevante, care ne seacă de energie fără să ne dea vreodată ce ne dorim cu adevărat.

Adevărata valoare a Principiului este că ne ajută să identificăm acele puține activități în care ar trebui să ne implicăm fiindcă ne vor conduce la rezultate de excepție.

Să fie clar. Principiul nu e o teorie. Nu l-a născocit nimeni. A apărut ca rezultat al observației – în urma analizării relației dintre un număr de cauze, exprimate ca procent, și un număr de rezultate, exprimate, de asemenea, ca procent. Observația este revelatoare, fiindcă descoperim că doar câteva cauze – abordări, metode, decizii, evenimente naturale, produse, tehnologii, tipuri de oameni, tipuri de acțiuni sau resurse de orice fel – conduc la rezultate cu totul disproporționate, prin comparație cu numărul cauzelor sau cu efortul implicat.

Principiul ne permite să ne concentrăm pe cauzele bune, să ne descotorosim de cele rele și să uităm de marea masă a celor neînsemnate și slabe, care creează mult zgomot, dar nu duc decât la confuzie. Fie că ne dăm seama sau nu de asta, întregul progres – de la evoluție în virtutea selecției naturale la cea mai recentă versiune de iPad – are drept cauză experimente conștiente sau involuntare în care câteva evenimente enorm de productive triumfă în detrimentul tuturor celorlalte. Faptul că suntem conștienți de Principiu ne permite să simulăm, să multiplicăm și să accelerăm ce vrem să se întâmple.

De exemplu, așa cum evidențiază Walter Isaacson în strălucita biografie a creatorului Apple, Steve Jobs s-a concentrat constant pe o mână de produse esențiale și de caracteristici esențiale – cele câteva caracteristici care urmau să fie utilizate în cea mai mare parte timpului – și a ignorat orice altceva.<sup>2</sup> În 1997, când Jobs și-a recăpătat poziția de

șef al Apple, compania era în pragul insolvenței, cu doar cinci săptămâni înainte de a intra în incapacitate de plată. Dar Jobs a început o triere la sânge a modelelor și produselor. Curând, eliminase 70% din acestea. „Sunteți oameni inteligenți”, a spus el unui grup. „N-ar trebui să vă pierdeți timpul cu produse atât de proaste.”<sup>3</sup>

Și așa, Apple și-a abandonat toate produsele neesențiale, inclusiv imprimantele, serverele și asistentul digital personal Newton, cu sistemul său imperfect de recunoaștere a scrisului de mână. Concentrându-se pe cele 30% din produsele care generau bani și descotorosindu-se de cele 70% care îi tocau, Jobs a salvat compania.

Odată ce a identificat produsele esențiale ale Apple, Jobs s-a apucat să aplice Principiul legat de funcționalitățile acestora. De ce, spre exemplu, a avut iPod un succes atât de mare? Răspunsul e simplu.

Apple a studiat playerele MP3, identificând cele 20% din funcționalități pe care 80% din utilizatori le folosesc efectiv, și și-a dat seama cum să implementeze acele funcționalități mai bine decât oricine... Înlăturând haosul de funcționalități neutilizate și concentrându-și întregul efort pe depășirea celorlalți în ceea ce privește funcționalitățile care chiar contează, Apple a creat un MP3 de talie mondială care deține până în ziua de azi o cotă de piață uriașă, de neatins.<sup>4</sup>

Când Apple a introdus iPhone, mulți concurenți l-au denigrat inițial, fiindcă îi lipseau atâtea dintre funcționalitățile cu care se fălea BlackBerry, cum ar fi o tastatură de computer. Dar tocmai asta era ideea. Când s-a adus în



discuție pentru prima oară ideea legată de un telefon Apple, Jobs a zis: „O să ajungem să vorbim despre cât ne urâm telefoanele. Erau mult prea complicate. Aveau funcționalități pe care nimeni nu le înțelegea, inclusiv agenda. Era pur și simplu excesiv de complicat.”<sup>5</sup> Din contră, iPhone s-a concentrat pe cele 20% din funcționalitățile pe care toți le foloseau pentru mai mult de 80% din timp, a făcut ca acele funcționalități să fie plăcute și ușor de folosit, și le-a prezentat sub forma unui produs mai subțire și mai ușor decât orice rival.

Chiar și așa, mulți critici au prezis că iPhone-ul de 500 de dolari va fi un dezastru. „E cel mai scump telefon din lume și nu place clienților din sectorul de business, fiindcă nu are tastatură”<sup>6</sup>, căuta nod în papură directorul executiv al Microsoft, Steve Ballmer, pe CNBC. Într-o anumită măsură, rezervele lui Ballmer aveau ca sursă cifrele legate de vânzări: până la finalul lui 2011, se vânduseră o sută de milioane de iPhone-uri, ceea ce conferea companiei Apple o cotă de doar 4% din piața mondială a telefoanelor celulare. Dar vânzând acel număr relativ mic de produse la un preț relativ mare, Apple realizează peste 50% din profiturile totale de care se bucură toți producătorii de telefoane mobile (o diagramă de genul 4/50).<sup>7</sup>

Principiul se aplică nu numai produselor și funcționalităților acestora, ci și clienților, activităților, timpului pe care-l petrecem la locul de muncă și în afară acestuia, și chiar sănătății și fericirii noastre. Întreabă-te, de exemplu, a cui prietenie o prețuiești cel mai mult. Acei prieteni sunt, probabil, puțini la număr – cu siguranță sub 20% din totalul de prieteni –, dar ei dau sens și aduc fericire în viața ta în cea mai mare măsură. Totuși, e trist că majoritatea dintre noi petrecem mult mai mult timp cu prieteni, vecini și

cunoștințe nu atât de importanți pentru mulțumirea noastră, decât cu puținii oameni care înseamnă cel mai mult pentru noi. În mod similar, dacă întrebi pe cineva despre pacostele care le fac viața un calvar, răspunsul constă adesea într-o listă foarte scurtă. Deci, nu e păcat că atât de puțini dintre noi acționează decisiv ca să scape de aceste câteva motive de nefericire?

Odată ce înțelegem puținele aspecte esențiale care ne fac fericiți și în special utili, Principiul ne permite să reproducem, să multiplicăm și să accelerăm apariția a ceea ce vrem să se întâmple. Și ne arată cum să scăpăm de bruiajul nefolositor care ne face să alergăm în cerc.

### **Originile Principiului**

Ideea – deși nu și sintagma „80/20” – provine de la un economist italian care lucra la Universitatea din Lausanne la sfârșitul secolului al XIX-lea. Profesorul Vilfredo Pareto studia modele de îmbogățire în Anglia și și-a dat seama că toate datele pe care le colectase arătau aproape același model de distribuție inegală. Indiferent că se uita la statistici din secolul al XVI-lea, din secolul al XIX-lea sau din orice altă perioadă, o mică parte din populația totală se bucura mereu de o parte foarte mare din bogăția totală. După aceea, Pareto și-a mutat analiza în contextul unei diversități de țări și a fost uimit să descopere că Italia, Elveția și Germania urmau toate un model aproape identic. Utilizând datele pe care le acumulase pentru a desena grafice, Pareto a creat o ecuație algebrică ce, așa cum a descoperit, se aplică oricărui mod de distribuție a bogăției, oriunde, în orice perioadă din istorie.

Graficele și ecuațiile sunt încă valide astăzi pentru distribuția bogăției, dar se aplică în egală măsură în oricare alte sectoare: incidența cutremurelor sau asteroizilor în funcție de magnitudinea lor; clasificarea orașelor în funcție de populațiile lor; numărul nunților în funcție de zonele unde trăiesc mireasa și mirele; numărul de clienți și produse în funcție de profiturile pe care le generează; și nenumărate alte relații, atât naturale, cât și create de om. În ceea ce privește rezultatele, câteva cauze foarte puternice (cei mai profitabili clienți, de exemplu) și evenimente (cutremurele de magnitudine mare, de exemplu) le eclipsează pe celelalte.

Activitatea lui Pareto a fost pur descriptivă. El n-a făcut decât să observe datele pe care cercetătorii le acumulasera de-a lungul secolelor și să identifice un model. Totuși, el n-a putut să explice acel model. De fapt, nimeni n-a găsit niciodată o explicație convingătoare a motivului pentru care Principiul rămâne valid pentru atât de multe fenomene, țări și epoci. Pur și simplu, pare că așa merg lucrurile. Dar cu cât te gândești mai mult la asta, cu atât devine mai ciudat. Îți contrazice așteptările.

Oricum, ce mă fascinează pe mine cu adevărat la Principiu este asimetria, dezechilibrul său. În cele mai importante sectoare ale vieții, *un număr mic de evenimente au un efect disproporționat de mare*. Câțiva oameni acumulează cea mai mare parte din bogăție. Câteva cauze au cele mai importante rezultate. Majoritatea oamenilor tac, nu le auzi gura. Minoritatea creează cea mai mare parte din muzică.

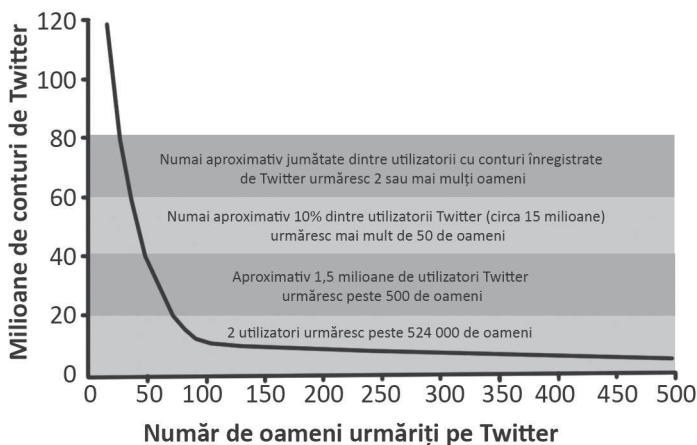
Mulțumită cercetărilor lui Pareto, acest dezechilibru este acum cu totul previzibil, totuși e aproape întotdeauna neașteptat. Asta se datorează faptului că dezechilibrul este contraintuitiv – fiindcă nu ne așteptăm să apară –, și de

aceea este atât de important să fii conștient de el. Odată ce știm cât de dezechilibrată e lumea, putem să profităm de asta. Spre exemplu, dacă descoperim că numai câțiva clienți generează cea mai mare parte a profiturilor noastre, ar trebui să ne concentrăm pe a-i căuta și a încerca să le sporim achizițiile oferindu-le servicii mai bune și creând noi produse care ar putea să le placă. Dacă descoperim că majoritatea clienților noștri sunt neprofitabili, putem să diminuăm costurile reducând nivelul serviciilor pe care le oferim; și putem să ridicăm prețurile în cunoștință de cauză, știind că dacă își vor păstra obiceiul în altă parte va fi bine pentru noi. Asemenea remedii sunt contrare conducerii tipice, și totuși Principiul poate să ne ofere încrederea să facem asemenea schimbări de mult necesare.

Twitter e un bun exemplu pentru lipsa de echilibru în lume. Acesta este un fenomen de rețea. Când, în seara zilei de 1 mai 2011, s-a anunțat că președintele Obama va face un anunț care nu fusese programat, cei care folosesc Twitter au fost primii care au înțeles că Osama Bin Laden fusese ucis. La 10:24 ora Coastei de Est, cu mai bine de o oră înaintea emisiei, Keith Urbahn, directorul de personal de la biroul lui Donald Rumsfeld, a postat pe Twitter: „Așadar, o persoană onorabilă mi-a spus că l-au ucis pe Osama Bin Laden. Măi să fie.” În termen de șaiszeci de secunde, Brian Stelter, reporter la *New York Times*, redistribuise acest mesaj pentru cei care îl urmăreau pe Twitter – peste cincizeci de mii de oameni. În următoarele câteva minute, știrile erau la ordinea zilei, și asta cu cel puțin o jumătate de oră înaintea anunțului oficial. Doar cinci oameni au fost responsabili, în prima fază, pentru asta – Urbahn, Stelter și alți trei oameni cu conturi pe Twitter, cu un număr uriaș de persoane care îi urmăreau.<sup>8</sup> Această poveste ilustrează

importanța celor puțini în diseminarea știrilor și a opiniilor către cei mulți.

În martie 2011, Twitter avea circa 175 de milioane de utilizatori înregistrați, și *Silicon Valley Insider* a publicat următoarea hartă în stilul lui Pareto, pentru a arăta cum foloseau aceștia respectivul serviciu:



În mod evident, numărul de persoane care urmăresc alți membri ai rețelei scădea dramatic de fiecare dată când se atingea pragul „de urmărire”. Numai circa 9% din conturile utilizatorilor de Twitter – 15 milioane de persoane în 2011 – urmăreau peste 50 de utilizatori Twitter, în timp ce alte 1,5 milioane – mai puțin de 1% din utilizatori – urmăreau peste 1 000 de membri. Asta înseamnă că la aproximativ 10% din „urmăritorii cu greutate” le reveneau 85% din numărul total de oameni urmăriți pe Twitter.<sup>9</sup>

Ține seama și de vânzările celor douăzeci de cărți înscrise pe lista lungă în competiția pentru Premiul Orange pentru Ficțiune al Marii Britanii, din anul 2011. Numărul

total de exemplare vândute până pe 24 martie 2011 atinse se 354 000. Dar o singură carte, *Room (Camera\*)*, a scriitoarei Emma Donoghue, inspirată de cazul lui Josef Fritzl\*\*, deținea 318 055 din numărul acelor exemplare vândute – 89,8% din numărul total. De vreme ce o carte din douăzeci (5%) s-a vândut în peste 90% din numărul total de exemplare, numim asta raport 90/5.<sup>10</sup> Cu toate acestea, membrii juriului i-au acordat premiul lui Téa Obrecht, o scriitoare sârbo-americană în vârstă de douăzeci și cinci de ani, pentru romanul ei de debut, *The Tiger's Wife (Soția tigrului)*. La data la care fusese scrisă, cartea lui Obrecht era sus în topul Amazon – pe poziția 35 –, dar fusese devansată serios ca număr de vânzări de *Camera*, care se află pe poziția 13. În octombrie 2012, *Camera* devansase *Soția tigrului* ca volum de vânzări cu mai mult de 3 la 1 – vânzările primei cărți atinseseră 544 581 de exemplare, față de 167 501, în cazul celei de-a doua.<sup>11</sup>

Am verificat și eu ca să văd dacă există ceva ce se apropie de un șablon 80/20 legat de vânzarea propriilor mele cărți. În mod deloc surprinzător, există. Din cele douăzeci de titluri la care am fost autor sau coautor, primele patru – 20% – reprezintă 86% din volumul total de vânzări.

Un alt rezultat uimitor a apărut când am clasificat toate cele 263 de orașe din Anglia în funcție de populație, începând cu Londra și mergând în sens descrescător, apoi am adunat diversele populații din primele 20 de procente din acele orașe – cele mai mari 53. Acele 53 de orașe însumau 25 793 036 de oameni, în vreme ce toate cele 263 de orașe

---

\* Carte apărută în limba română sub acest titlu la Editura Trei, București, în anul 2012 (n. tr.)

\*\* Psihiopat austriac (n. 1935), care și-a ținut fiica închisă în pivniță 25 de ani, timp în care a violat-o zilnic și a lăsat-o însărcinată de opt ori (n. tr.)

aveau în total 32 332 808 locuitori. 25,8 milioane reprezintă 79,8% din 32,3 milioane, astfel că primele 20 de procente din orașe înglobau, într-adevăr, aproape 80% din oameni!<sup>12</sup>

Bursa de valori oferă încă un exemplu de dezechilibru în acțiune. La data când scriu aceste rânduri, cele mai recente date disponibile provin din ultimul trimestru al lui 2011, când primele zece acțiuni din topul Indexului de referință Standard&Poor 500 atingeau 92% din valoarea totală a profiturilor, în timp ce celelalte 490 însumau numai 8%. Zece din 500 de acțiuni – doar 2% – însumau peste nouă zecimi din profitul total: o relație 92/2. Deși este neobișnuit să observi o concentrare atât de extremă la nivelul profiturilor trimestriale, dacă analizezi ultimii douăzeci de ani, peste 100% din creșterea profitului în contextul Indexului S&P 500 provin din acea mică parte din total – primele zece acțiuni. Indexul în ansamblu a înregistrat o creștere solidă a profiturilor de 7-10% pe an, în ultimele două decenii. Dar dacă excluzi primele zece acțiuni, cele 490 de companii care rămân au avut parte, în aceeași perioadă, de o creștere medie *negativă* de 3,3%. La asta mă refer când spun că afacerile sunt conduse de extreme, nu de medii. În absența celor zece companii din top, bursa americană de valori s-ar fi scufundat ca o piatră.

### Principiile 50/5, 20/1 și 50/1

Dezechilibrul dintre *puținele* forțe *vitale* și cele *multe și neînsemnate* acționează în orice paralelă între cauze și rezultate, deși proporțiile exacte vor varia de la caz la caz. Etalonul uzual până în acest moment este 80/20, dar e la fel de probabil ca primele 5% din cauze să genereze 50%

din rezultate sau ca acel 1% de top al acțiunilor super potente să genereze 20% din rezultatele semnificative.

Să revenim la Twitter. Patru cercetători, între care și renumitul analist de rețele Duncan J. Watts, au scris în 2011 o lucrare cu titlul "Who Says What to Whom on Twitter" („Cine ce spune și cui pe Twitter"). Ei au descoperit că doar 20 000 de membri Twitter „de elită" – mai puțin de 0,05% din numărul total de utilizatori înregistrați – atrăgeau aproape 50% din toată atenția de pe Twitter. În cifre rotunde, aceasta este o relație 50/0!<sup>13</sup>

Poți să ghicești ce procent din cărțile publicate deține 50% din numărul total de cărți vândute? Sau ce procent din companii deține jumătate din valoarea tuturor afacerilor? Sau ce procent din medicamentele legale deține jumătate din vânzările de medicamente ale lumii?

Majoritatea oamenilor estimează că între 5 și 20% din cărți, companii sau medicamente dețin jumătate din valoarea totală a respectivelor piețe. Dar răspunsurile corecte, oferite de Nassim N. Taleb și de colegii săi, în numărul din octombrie 2009 al *Harvard Business Review*, indică toate mai puțin de 1%: „Mai puțin de 0,25% din toate companiile înregistrate în lume dețin circa jumătate din valoarea totală a acestora pe piață, mai puțin de 0,2% din cărți dețin circa jumătate din volumul total de vânzări și mai puțin de 0,1% din medicamente generează puțin peste jumătate din vânzările din industria farmaceutică."<sup>14</sup>

Dacă analizăm creșterea economică a Statelor Unite, conform raportului Oficiului pentru Buget al Congresului Statelor Unite din octombrie 2011, descoperim un trend social cu atât mai extrem – și îngrijorător. Între 1983 și 2011, după ajustarea în ton cu inflația, veniturile Statelor Unite au crescut cu 62% – o creștere foarte mare la scară



istorică. Totuși, majoritatea americanilor nu simt că o duc mult mai bine. Motivul e simplu: se dovedește că acele 20 de procente din cetățenii americani cu cele mai mici salarii au avut parte de o creștere de numai 18% în acei douăzeci de ani, în condițiile în care primii 1% din cei mai bogați au cunoscut un salt al veniturilor lor cu 275%. Acelui 1% de top i-a revenit cu mult peste jumătate din creșterea totală a veniturilor.<sup>15</sup>

Într-un alt gen de exemplu, istoricul Niall Ferguson atrage atenția asupra influenței remarcabile, pe plan intelectual, a evreilor din America:

Rolul evreilor în contextul vieții intelectuale occidentale în secolul XX – în special în Statele Unite – a fost cu adevărat disproporționat... În condițiile în care reprezintă în jur de 0,2% din populația lumii și 2% din populația Statelor Unite, evreii au câștigat 22% din toate Premiile Nobel, 20% din toate medaliile Fields pentru matematică și 67% din toate medaliile John Clarke Bates pentru economiști sub vârsta de 40 de ani. Evreii au câștigat și 38% din Oscarurile pentru Cel mai bun regizor, 20% din premiile Pulitzer pentru carte de non-ficțiune și 13% din premiile Grammy pentru realizări deosebite în viață.<sup>16</sup>

Există o mulțime de alte exemple de mici minorități care au exercitat o influență cu totul disproporționată raportat la procentul modest pe care îl reprezentau:

- În 1999, doi cercetători de la Xerox Corporation au descoperit că 5% din website-uri dirijau 75% din

întregul trafic de internet, 7% dețineau 80% din acesta și doar 119 site-uri (cu mult sub 1% din total) atrăgeau uimitorul procent de 32% din numărul total de vizitatori.<sup>17</sup> Și web-ul a devenit, cu siguranță, tot mai concentrat de atunci. Gândește-te doar la cum au evoluat și au tot evoluat Yahoo și Google, ambele fiind de milioane de ori mai puternic închegate decât site-ul tău sau al meu.

- Doar 1,5% din limbile lumii sunt vorbite de 90% din populație.
- În urma unui studiu legat de trei sute de filme lansate pe durata a optsprezece luni, s-a descoperit că patru dintre acestea – 1,3% – au totalizat 80% din încasările caselor de bilete.<sup>18</sup>
- În vorbirea curentă, mai puțin de 1% din cuvinte sunt folosite în 80% din timp.
- Încântătorul Bill Bryson ne spune că pe planeta noastră există treizeci de mii de plante comestibile. Totuși, doar unsprezece dintre ele reprezintă 93% din tot ce mâncăm – aproximând spre cel mai apropiat număr întreg, aceasta este o relație de tipul 93/0 (întrucât unsprezece reprezintă 0,04% din treizeci de mii). Poți să numești acele unsprezece plante? Mie mi-au venit în minte cartofii, grâul, porumbul, orezul, fasolea și orzul.<sup>19</sup>
- Scriitorul de thrillere David Baldacci susține că 3% dintre zonele aferente codurilor poștale din Washington DC reunesc peste 70% din infracțiunile violente din oraș.<sup>20</sup>

## Dar „coada lungă”?

În 2006, Chris Anderson, în influența sa carte *The Long Tail* (*Coada lungă*), a propus două idei noi:

- Internetul oferă filmelor, muzicii, cărților nepopulare și altor elemente din această categorie șansa să dobândească profituri – un nou fenomen cultural. Cu siguranță, spune el, vor exista întotdeauna hituri mari, dar costurile mai reduse ale acțiunilor pe internet fac posibil să fie vândută o „coadă lungă” de elemente obscure sau specializate, satisfăcând o cerere până atunci ignorată. Cel mai mare magazin de muzică din lume poate să stocheze 15 000 de albume, dar Amazon oferă 250 000, în timp ce iTunes listează milioane de piese originale, pentru a fi descărcate.
- Mai mult, Anderson susține că această „coadă lungă” va spori, întrucât creațiile care nu constituie hituri reprezintă un procent mai mare din volumul total de vânzări de-a lungul timpului. El sugerează că piața principală se va fragmenta într-o pleiadă de piețe de nișă, așa cum s-a întâmplat deja cu televiziunea. Dacă se va întâmpla așa, preponderența hiturilor va scădea... și Principiul va deveni mai puțin evident.

Marea virtute a tezei lui Anderson este că poate să fie testată. De când a apărut cartea sa, o serie de studii au analizat nu numai relativa profitabilitate a hiturilor (topul de distribuție) și non-hiturilor (coada lungă), ci și modul în care echilibrul dintre cele două s-a modificat cu timpul.

Pentru un articol intitulat "Should You Invest în the Long Tail?" („Ar trebui să investești într-o coadă lungă?"), apărut în numărul din iulie-august 2008 al revistei *Harvard Business*, cercetătoarea Anita Elberse a analizat date pe care le-a obținut de pe Rhapsody, un website care percepe o taxă lunară fixă în schimbul accesului online la peste un milion de melodii. Pe durata a trei luni, în 2006, șazeci de mii de abonați au accesat treizeci și două de milioane de melodii. Primele 10 procente din cântece generaseră 78% din numărul total de accesări (un șablon 78/10), în vreme ce primul procent din top deținea 32% din numărul total de accesări (32/1). Analizând datele Nielsen SoundScan cu privire la toate vânzările de muzică, pe suport fizic sau digital, între ianuarie 2005 și aprilie 2007, Elberse a descoperit o perioadă de schimbare rapidă când vânzările de unități online săriseră de la o treime din numărul total, la două treimi. Coada, în mod evident, se lungea cu mult mai mult, de vreme ce internetul le permitea clienților să cumpere melodii ale unor artiști obscuri, precum saxofonistul de jazz Kirk Whalum sau formația de indie rock the Dears. Oricum, extrem de important, scria Elberse, „concentrația la nivelul vânzărilor de melodii digitale e semnificativ mai mare decât în contextul vânzării albumelor pe suport fizic... Pe măsură ce cota de unități digitale crește lună de lună, crește și gradul de concentrare la nivel de vânzări. Din nou, coada se lungește, dar se aplatizează... un set tot mai mic de titluri de top continuă să dețină un mare procent din cererea totală."<sup>22</sup>

Elberse a analizat și nivelul închirierilor de DVD-uri, folosind date de pe Quickflix, un furnizor din Australia. Din nou, prima jumătate a tezei lui Anderson s-a dovedit corectă – între 2000 și 2005, numărul de titluri în format DVD

închiriate doar o dată sau de două ori în fiecare săptămână aproape s-a dublat.

Oricum, în aceeași perioadă, numărul de titluri fără nicio vânzare într-o săptămână dată a crescut de patru ori. Astfel, coada reprezintă o serie aflată în creștere rapidă de titluri care se vând rar sau niciodată. În loc să se umfle, coadă devine mult mai lungă și mai plată... Mai mult, cercetările noastre au dovedit că succesul se concentrează pe tot mai puține titluri de impact maxim aflate în punctul maxim al curbei distribuției. Între 2000 și 2005, numărul de titluri din primele 10 procente de vânzări săptămânale a scăzut cu peste 50% – o creștere a concentrației care e normală pe o piață de genul câștigătorul ia totul.<sup>23</sup>

Așadar, departe de a contrazice Principiul, după cum se aștepta Anderson, analiza cozii lungi demonstrează încă o dată că acțiunea importantă se petrece totuși în punctul maxim al distribuției. E grozav că există o coadă lungă, dar managerului modern aceasta îi este cu puțin mai utilă decât le-ar fi fost dinozaurilor.

Ne spune, de asemenea, că tendințele 80/20 sunt aproape întotdeauna mai puternice în contextul online decât offline. Pe măsură ce spațiul web continuă să-și extindă cota de piață, ar trebui să ne așteptăm ca etalonul să se schimbe de la 80/20 la 90/10, 95/5 sau chiar la 99/1. Deloc surprinzător, președintele executiv al Google, Eric Schmidt, înțelege perfect acest fenomen:

Aș vrea să vă spun că internetul a creat un câmp de joc atât de plat, încât coada lungă este însuși raiul pe pământ... Din păcate, nu așa stă treaba. Este vorba, de fapt, de ceva numit lege a puterii... un număr mic de elemente sunt foarte concentrate și majoritatea celorlalte elemente au un volum relativ mic. Practic, toate piețele noi de tip rețea urmează această lege. Astfel, deși coada e foarte interesantă, marea majoritate a profiturilor rămâne la vârf...

Și, de fapt, probabil că internetul va conduce la apariții de succes și mai mari și la o mai mare concentrare a mărcilor. Ceea ce, din nou, n-are nicio noimă pentru majoritatea oamenilor, fiindcă e un mediu de distribuție mai vast. Dar chiar și atunci când îi aduni pe toți laolaltă, lor tot le place să aibă un superstar. Nu mai e vorba doar de un superstar al Statelor Unite, e un superstar la nivel global.<sup>24</sup>

## **De ce este important Principiul pentru manageri?**

Principiul ne contrazice așteptările. Avem ideea aparent rezonabilă că cei mulți sunt mai importanți decât cei puțini. Singura problemă în ceea ce privește rezultatele este că asta nu e aproape niciodată adevărat.

În lumea modernă, suntem racordați la frecvența 50/50, nu 80/20. Ne așteptăm ca lumea să fie echilibrată. Ne așteptăm ca 50% din cauze să conducă la 50% din rezultate. Ne așteptăm ca toate evenimentele și toate cauzele să aibă, în mare, aceeași importanță. Fie că înțelegem asta sau nu, acesta este modul nostru universal de gândire, presupunerea noastră implicită. Dar este profund eronată.

Asta nu e nicăieri mai adevărat decât în afaceri. Una dintre cele mai dăunătoare, ridicole, idioate, totuși persistente presupuneri din lumea afacerilor este că *toate* vânzările sunt bune, *toate* câștigurile au valoare și *toate* sursele de profit au o importanță aproape egală. Nu au.

Iluzia că toate câștigurile sunt bune generează cele mai rele și, în modul cel mai evident, cele mai absurde gafe din lumea afacerilor. Urmarea este irosirea unor cantități enorme de energie și bani pentru vânzarea unor clienți total nepotrivți, în mod specific acei clienți mai mici și mai puțin sofisticăți: în nouă cazuri din zece, oricare ar fi noii clienți câștigați, ei nu vor face nimic pentru a spori profiturile. Această iluzie determină și achiziții scumpe și uneori fatale. Gândiți-vă la achiziția de către AOL a Time Warner, în 2000, cu 164 de miliarde de dolari. Bob Pitman, președintele AOL, a justificat costul spunând: „Nu trebuie decât să adaugi un catalizator [companiei Time Warner], și în scurt timp rata de creștere va fi ca într-o companie de internet.” Dacă vorbea despre creșterea pierderilor, avea absolută dreptate. Doi ani mai târziu, AOL/Time Warner înregistra o pierdere de 99 de miliarde de dolari, și valoarea totală a AOL se prăbușea de la 226 de miliarde de dolari la o zecime din această sumă.

Aceași presupunere neinspirată încurajează expansiunea spre noi produse cu o atractivitate limitată în rândul clienților de bază ai firmei sau nepotrivite pentru canalele sale de distribuție și pentru poziționarea mărcii. Gândește-te la încercările dezastruoase ale companiei Coca-Cola de a vinde sucuri de fructe și băuturi sănătoase. Asta determină și incursiuni pe piețele străine, unde condițiile și rivalii sunt diferiți și unde concurenții locali se bucură de numeroase avantaje ascunse. Gândește-te la mutarea în grabă a

respectabilului magazin Marks&Spencer, originar din Marea Britanie, pe piața americană, incluzând achiziția costisitoare a supermarketurilor Brooks Brothers și Kings, precum și eșecurile sale din Canada, Franța și mai ales din Afghanistan.

Presupunerea că toate vânzările sunt bune conduce la o creștere fără profit. Managerii creduli acordă cam aceeași importanță clienților noi, nemulțumiți și/sau care fac reclamații – care cumpără puțin, pretind prețuri imposibil de mici și demoralizează personalul companiilor și pe ceilalți clienți – ca și clienților fideli, statornici și entuziaști, care plătesc cu vârf și îndesat, recomandă produsele prietenilor și îmbunătățesc moralul celor mai buni angajați ai companiei.

Așadar, de ce fac managerii de altfel buni aceste greșeli?

Întrucât ei cred că lumea urmează tiparul 50/50. Ei cred că rezultatele decurg din cauze în mod linear și aproximativ egal. Ei cred că toate câștigurile duc la profituri. Ei gândesc în *medii*.

Ei nu înțeleg că lumea chiar e 80/20. Un client *nu* e la fel de bun ca altul. Un segment de afaceri sau un produs *nu* e la fel de bun ca altul. Un dolar rezultat din vânzări *nu* valorează la fel de mult ca următorul dolar.

E mai probabil ca numai aproximativ o cincime dintre clienți să contribuie cu circa patru cincimi la valoarea unei companii; ceea ce înseamnă că celelalte patru cincimi contribuie cu numai o cincime. Dacă faci calculele, îți dai seama că un client de bază valorează de *șaisprezece ori* cât un client obișnuit. E un raport uimitor, așa că nu e de mirare că ni se pare greu de crezut. Și nu e surprinzător că neglijăm să acționăm în virtutea acestui fapt. Dar e adevărat. Și



raportul „unu la șaisprezece” se ivește și în numeroase alte aspecte ale lumii 80/20.

Să zicem, spre exemplu, că o sută dintre angajații tăi realizează o sută de unități ale unui anumit produs. Ei bine, în conformitate cu etalonul nostru, numai douăzeci dintre ei vor fi responsabili pentru optzeci dintre acele unități. În medie, fiecare dintre acești super executanți creează patru unități. Între timp, ceilalți optzeci de angajați creează numai douăzeci de unități. În medie, fiecare dintre acești codași creează numai un sfert de unitate.

Astfel că e nevoie de șaisprezece codași ( $16 \times 0,25 = 4$ ) pentru a crea același număr de produse pe care un super executant le produce singur. Super executanții sunt de șaisprezece ori mai productivi decât codașii. Acesta este principiul revoluționar al raportului unu la șaisprezece.

Pentru ca o activitate să treacă de la nivelul normal „al unui codaș” la nivelul „unui super-executant”, aceasta trebuie să se îmbunătățească de șaisprezece ori. Desigur, asta e absolut adevărat numai dacă dezechilibrul este, la modul absolut, 80/20, ceea ce e improbabil. Dar este aproape întotdeauna fezabilă o îmbunătățire de zece până la douăzeci de ori sau mai mult.

De fapt, propriile mele cercetări indică faptul că raportul 80/20 s-ar putea să subestimeze nivelul de dezechilibru. Într-un caz recent, datele arată că 116% din venitul unei firme se poate să provină de la numai 18% din clienții săi. Restul, ca grup, generează adesea pierderi. Alte studii, întreprinse în legătură cu băncile de prim nivel din America de Nord, au scos la iveală rezultate similare. Unul, pentru Banca Regală a Canadei, cu sediul în Toronto, a arătat că 17% din clienți generau 93% din profitul companiei.

Celelalte au ajuns la concluzia că între 15 și 25% din clienți generaseră între 80 și 95% din profit.<sup>25</sup>

Numai 12% din gospodăriile din Statele Unite folosesc un software personal de management financiar. Totuși, acele câteva gospodării generează 75% din profitul obținut de toate băncile din Statele Unite.

Valoarea gândirii 80/20 rezidă în faptul că poate să-ți schimbe mentalitatea de la un mod larg acceptat, și totuși complet inexact de a vedea lumea, la unul mai puțin credibil, dar infinit mai precis. Gândirea 50/50 este echivalentul modern al hărților pe care Columb și alți exploratori le foloseau în secolul al XV-lea. Gândirea 80/20 este ca Google Earth. Arată imaginea reală cu o claritate devastatoare, cu toate calitățile și defectele. Principiul oferă o nouă fereastră spre lume – una greu de acceptat și de înțeles, dar care ne oferă o perspectivă de o profunzime rară și ne îmbunătățește în mod radical eficacitatea.

Îți imaginezi cum ar fi munca dacă ai lua întotdeauna decizii 80/20?

N-ai fi niciodată în criză de timp. Te-ai îndeletnici numai cu problemele cele mai importante și mai uimitoare. Ți-ai transforma afacerea într-una mult mai eficace și mai profitabilă. Ai fi capabil să le spui colegilor tăi cum să-și facă locurile de muncă mai ușoare și mai plăcute. Ai identifica cei mai buni clienți și ai ști cum să-i faci mai fericiți ca niciodată. Ai aprecia adevăratele puncte forte ale afacerii, acele aspecte rare și valoroase care îți dau un avantaj asupra afacerilor tuturor competitorilor săi.

Imaginează-ți senzația de calm și siguranță de sine plină de liniște de care te-ai bucura dacă ai putea să ajungi constant la esența oricărei probleme și ai putea să

descoperi puținele elemente esențiale care contează cu adevărat... și ai avea încrederea necesară cât să nu pierzi timpul cu numeroasele sarcini dificile care nu sunt importante.

Principiul este pașaportul tău către acest paradis al muncii. Partea a Doua explică în ce fel poate să fie pus în practică.

# **PARTEA A DOUA**

**RĂSPUNSUL: ZECE METODE PENTRU  
A DEVENI UN MANAGER 80/20**