

# Cuprins

Cuvânt-înainte de Marshall Goldsmith

Prefață

Capitolul 1	Cele cinci rânduri ale responsabilității
Capitolul 2	Nu este treaba mea, nu este vina mea
Capitolul 3	Eu sunt unul singur
Capitolul 4	Doar naivii schimbă lumea
Capitolul 5	Responsabilitate 100%/zero scuze
Capitolul 6	Fă ceva... fă orice
Capitolul 7	Începe întotdeauna din încăperea în care te afli
Capitolul 8	Calitatea de lider nu se referă la o funcție
Capitolul 9	Ia inițiativa și vorbește deschis
Capitolul 10	Cine sunt eu ca să iau inițiativa?
Capitolul 11	Crearea unei culturi a luării inițiativei
Capitolul 12	O singură persoană contează întotdeauna

## RESURSE

Luarea inițiativei pentru schimbare

Teme-cheie din această carte

Mulțumiri

# Cuvânt-înainte

*Ia inițiativa* a lui John Izzo este una dintre acele cărți care au un mesaj puternic de pe urma căruia pot beneficia toți cei care dau dovadă de receptivitate. Mesajul lui John: „A lua inițiativa înseamnă să observi o nevoie și să hotărăști că TU ești persoana potrivită pentru a face ceva în legătură cu asta” are un impact puternic într-un moment în care lumea are nevoie ca oamenii să facă exact asta – să ia INIȚIATIVA.

Lucrez în fiecare zi cu organizații și am observat că, foarte adesea, nu există multe luări ale inițiativei în timpul unei crize sau după aceasta. Există numeroase arătări cu degetul, acuzații aruncate asupra celorlați și pasări ale responsabilității. Este vina directorului general executiv; este vina unui membru al echipei; este vina șefului. Aceleași reguli sunt aplicate și după o criză petrecută acasă. Vina este aruncată pe umerii soției, cățelului, copiilor, aspersoarelor. Foarte puțini arată cu degetul spre ei înșiși ca responsabili. Oamenii sunt mai înclinați să pa-

seze castanele fierbinți altcuiva decât să-și asume responsabilitatea.

Totuși, adevărul este că pasarea responsabilității nu-ți dezvoltă caracterul sau îți oferă oportunitatea de a învăța din greșelile tale. Pe scurt, nu te îmbogățește. Acest defect comportamental reprezintă un atribut negativ la fel de semnificativ ca trăsăturile pozitive ale capacității mentale, curajului sau ingeniozității. Un lider care nu poate lua asupra sa vina nu reprezintă o persoană pe care oamenii să o urmeze sau în care să aibă încredere. Pe de altă parte, ei vor pune la îndoială caracterul acestuia, încrederea pe care i-o pot acorda și loialitatea sa, și vor ezita să-i ofere loialitatea lor.

Cunoști persoane care își acceptă responsabilitatea – nu-i așa că este grozav să fii în preajma lor? Acești oameni fac lucruri cum ar fi să ajute mai mult și să judece mai puțin. Ei încearcă să determine oamenii să se concentreze asupra unui viitor pe care îl pot influența, nu asupra unui trecut pe care nu îl pot schimba. Ei îi ajută pe ceilalți să își asume responsabilitatea pentru propriul comportament. Ei reflectează la evenimente din trecut și întrebă:

„Ce putem învăța din asta?” Ei nu vorbesc atunci când sunt supărați sau când nu se mai controlează și îi încurajează pe ceilalți să nu o facă nici ei. Și ei gândesc înainte de a vorbi, întrebându-se pe ei în-

și: „Oare acest comentariu va ajuta?”

În această carte vei citi despre multe persoane și grupuri care fac toate aceste lucruri, despre felul în care acestea gestionează asumarea responsabilității și clădesc o cultură în care aceasta este regula. De asemenea, poți învăța cum să fii și mai mult asemenea lor, dacă nu ești deja. *Ia inițiativa* reprezintă o mărturie minunată despre acele persoane și acele echipe care chiar iau inițiativa! Te încurajez să o citești și să te delectezi cu ea – iar dacă te schimbi puțin mulțumită ei, și asta e în regulă.

Viața este bună.

*Marshall Goldsmith - executive coach\**,  
autor al bestsellerurilor de pe lista *New York Times*  
*MOJO* și *What Got You Here Won't Get You There*  
(*Ce te-a adus aici n-o să te ducă acolo*)\*\*

---

\* Instructor specializat în formarea managerilor și a personalului de conducere, în sens larg (n. red.).

\*\* Carte publicată în limba română în 2009, la Editura Amsta Publishing, cu titlul *Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe* (n. red.)

# Prefață

Această carte este pentru persoanele care vor să facă o diferență mai mare în comunitatea sau organizația lor, sau în lume. Este pentru oricine vrea o căsnicie mai bună sau vrea să-și îmbunătățească perspectivele profesionale. Este o carte pentru toți liderii sau proprietarii de afaceri cărora le-ar plăcea să își ajute oamenii să acționeze mai mult ca niște patroni. Este o carte pentru oricine crede sau vrea să creadă în puterea indivizilor de a crea schimbare.

Am început să scriu această carte atunci când aveam zece ani. Pe vremea aceea, televizorul meu era plin cu imaginile unor persoane care luau inițiativa. Pretutindeni în lume, oamenii își asumau riscuri personale mari pentru a face ca lumea să fie un loc mai bun. Afro-americanii au ținut piept furtunurilor cu apă pe străzile Sudului, activiștii pentru pace trăgeau un semnal de alarmă cu privire la cursa înarmării nucleare, disidenții vorbeau cu voce tare în regimurile totalitare și femeile își afirmau

drepturile de cetățeni egali. Am hotărât că vreau să mă fac jurnalist pentru a putea relata poveștile celor care făceau lucrurile mai bune.

În lumea mea personală și mai mică, ascultam captivat predicile Pastorului Robert Kelly, la Biserica Prezbiteriană Calvary din New York City, care ne provocau pe fiecare dintre noi să facem ceea ce ne stă în puteri pentru a combate rasismul și nenorocirile din zilele noastre.

„Lumea așteaptă ca noi să luăm inițiativa”, ne muștra el. El atrăgea atenția că necesitatea nu se află doar în marile probleme ale zilei, ci și în „lumea mai mică în care trăim în fiecare zi, în care putem schimba simțitor viețile celorlalți.”

Poveștile celor care iau inițiativa și care fac lucrurile să fie mai bune m-au fascinat dintotdeauna. Ca ființe umane, noi învățăm prin povești și așa au stat lucrurile timp de mii de ani. Noi ne amintim poveștile multă vreme după ce am uitat cursurile, acesta fiind motivul pentru care viața mea a fost dedicată spunerii de povești. În cărțile mele despre cultura corporatistă spun poveștile marilor companii și lideri care au inspirat pasiune la serviciu.

În cartea și serialul meu de televiziune *The Five Secrets You Must Discover Before You Die* (Cele cinci secrete pe care trebuie să le descoperi înainte să

mori)\*, eu spun poveștile a 250 de persoane cu vârste cuprinse între 60 și 106 ani, care au fost identificate ca făcând parte dintre acei oameni care au descoperit fericirea autentică. Prin poveștile acestora am sperat să arăt drumul spre împlinirea trainică.

După ce am finalizat acea carte, care a devenit un bestseller și care a fost tradusă în peste douăsprezece limbi, am avut impresia că rămânea să fie spusă și o altă poveste. De ce unii oameni iau inițiativa și aduc o schimbare mai mare decât alții? Ce rol joacă asumarea responsabilității personale în crearea fericirii și a schimbării? Cum pot să ne informeze pe fiecare dintre noi poveștile despre cei care iau inițiativa referitor la marile probleme contemporane, indiferent dacă problema este aceea de a face familii mai bune, de a opri intimidarea, de a ne face căsătoria mai bună, de a îmbunătăți o companie sau de a aborda numeroasele probleme sociale cu care ne confruntăm?

Mi-am dat seama că fiecare caz se reduce la responsabilitate. Definiția preluării inițiativei în această carte este simplă: *Preluarea inițiativei înseamnă să observi o nevoie și să hotărăști că TU ești persoana potrivită care să facă ceva în legătură cu asta. Este vorba despre a face ceea ce poți în sfera ta de influ-*

---

\* Carte apărută cu titlul *Cele cinci secrete ale vieții fericite* la Editura All, 2011. Cartea lui John Izzo este în pregătire în format audiobook la Editura Act și Politon.

ență pentru a crea schimbarea, fără a mai aștepta pe oricine altcineva. Responsabilitatea despre care vorbesc nu este un deget care se mișcă în sus și în jos și care îți spune să iei inițiativa, ci un mesaj care ne dă putere, despre ceea ce se întâmplă atunci când încetăm să ne mai facem griji în legătură cu ceea ce face oricine altcineva și alegem să facem ceea ce putem face. Fie că încercăm să ne schimbăm familia, compania sau lumea, noi suntem puternici doar atunci când ne concentrăm asupra a ceea ce putem face NOI.

Cum eu cred că noi învățăm cel mai bine prin intermediul poveștilor, cercetarea mea pentru această carte a presupus găsirea unor povești despre persoane care au luat inițiativa și au creat schimbarea. Nu am vrut să reiau povești pe care toți le cunoaștem și nici să găesc persoane faimoase pentru a le asculta poveștile.

În loc de asta, am încercat să găesc istorii pe care puțini dintre noi le cunoaștem și care ilustrează incredibila putere de a crea schimbări, pe care o avem atunci când decidem să acționăm în sfera noastră de influență. Am încercat să găesc persoane ale căror povești despre felul în care au acționat au fost generale și instructive în loc să caut un eșantion științific aleator de persoane care au luat inițiativa. Poveștile variază de la un bărbat fără adăpost, care a inițiat o revoluție în reciclare, și proprietara unui



magazin din Italia ce a ținut piept Mafiei, până la un grup de asistente și menajere care au ajutat la transformarea imaginii spitalului lor și o femeie ce a transformat o afacere muribundă într-un centru de profit. Unii încercau să salveze lumea, unii încercau să-și dezvolte sau să-și îmbunătățească afacerea, alții voiau pur și simplu să aibă o influență pozitivă asupra persoanelor din jurul lor, iar alții voiau relații mai bune.

Cartea are două componente principale: valoarea asumării responsabilității și cum să fie preluată inițiativa. Primele trei capitole oferă argumente pentru a arăta de ce contează asumarea responsabilității. Intenția mea nu este aceea de a ține predici, ci de a arăta felul în care viețile, carierele, relațiile, organizațiile și comunitățile noastre vor deveni radical mai bune dacă vom începe să ne bazuim pe noi înșine să schimbăm lucrurile și să încetăm să ne bazuim pe altcineva (sau să desemnăm pe altcineva). Principiul este simplu, dar profund. Atunci când hotărâm să facem ce putem acolo unde ne aflăm, în loc să așteptăm să acționeze ceilalți, ne simțim mai puternici și realizăm mai multe. În plus, dincolo de lumea noastră personală, cele mai multe dintre problemele zilelor noastre pot fi soluționate doar prin decizia fiecăruia dintre noi de a acționa în sfera noastră de putere.

A doua componentă a cărții identifică cheile pentru a lua inițiativa și pentru a avea mai multă

influență. Prin poveștile inspiraționale ale indivizilor care au luat inițiativa pentru a face lucrurile mai bune, sper să vă pot arăta că luarea inițiativei nu este nici vreun mare mister și nici nu este rezervată câtorva aleși. Urmând exemplul acestor persoane, și noi putem lua inițiativa și putem face diferența în relațiile, companiile sau comunitățile noastre. În cele din urmă, arăt cum putem crea o cultură a luării inițiativei într-o companie, familie sau în societate. La sfârșitul fiecărui capitol, ofer căi practice pentru fiecare dintre noi de a lua inițiativa și de a ne asuma responsabilitatea începând chiar din acest moment.

Cu excepția cazurilor precizate explicit, poveștile din această carte provin din interviurile personale efectuate cu persoanele ale căror povești le relatez.

La finalul cărții ofer o listă de mesaje-cheie și, de asemenea, o serie de resurse pentru a te conecta cu alte persoane care iau inițiativa.

Pentru mine, aceasta reprezintă mai mult decât o carte; sper că este o parte dintr-o mișcare. În acest moment avem nevoie ca oamenii să ia inițiativa mai mult ca niciodată. Trebuie ca noi toți să încetăm să semnalăm ceea ce este exterior și să privim spre interior. Speranța mea este aceea că, spunând aceste povești, cartea te va inspira și pe tine să ne spui povestea ta. În vederea acestui scop, vei vedea la finalul

cărții cum poți lua parte la împărtășirea poveștilor celor care au observat o nevoie și au hotărât că pot face ceva în legătură cu asta.

John Izzo



*Pentru fiica mea Lena –*

*Fie ca tu să iei inițiativa chiar mai mult  
decât am făcut-o eu.*

# Cele cinci rânduri ale responsabilității

*Fiecare dintre noi influențează doar în jur  
de cinci rânduri, dar în interiorul acelei sfere  
de influență lumea este transformată.*

Responsabilitatea schimbă totul. În momentul în care decidem că noi suntem persoanele capabile și responsabile de schimbarea lucrurilor, totul se schimbă. Aceasta este o carte despre felul în care căsnicia ta, cariera ta, viața ta, compania ta și lumea ta devin mai bune de fiecare dată când unul dintre noi decide pur și simplu să ia inițiativa și să facă ceea ce poate în sfera sa de influență.

Faptul de ne vedea pe noi înșine ca fiind responsabili și puternici pentru a schimba lucrurile este o schimbare a jocului în cel mai profund sens. Schimbarea este asemănătoare cu jocul de

leapșa din copilărie. Atunci când eram copil în New York City, jucam acest joc ore întregi. Cineva era *Leapșa* și trebuia să alerge în cerc, încercând să treacă leapșa la altul. În momentul în care tu erai leapșa, tot jocul se schimba.

Ei bine, tu ești Leapșa! Tu ești responsabil pentru propria-ți fericire, pentru succesul relațiilor tale, pentru moralul de la locul tău de muncă, pentru succesul companiei în care lucrezi și pentru viața ta. În plus, tu ești responsabil pentru sărăcie, pentru încălzirea globală, pentru cartierul tău, pentru școala ta și pentru cei lipsiți de adăpost. Mai bine spus, noi toți suntem leapșa. Adică, atunci când fiecare dintre noi își asumă responsabilitatea și ia inițiativa de a face ceea ce poate, toate lucrurile se îmbunătățesc.

Nu doar atât, dar atunci când luăm inițiativa și ne asumăm răspunderea, jocul vieții și jocul muncii devin mai amuzante și mai satisfăcătoare. Noi avem mai mult succes.

Asta nu înseamnă că nu există momente în care viețile noastre, fericirea noastră și succesul nostru sunt influențate semnificativ de forțe exterioare. Uneori, managerul nostru este un tiran, uneori părinții nu sunt capabili să ne ofere un fundament solid, uneori partenerul nostru este mai vinovat decât noi și, uneori, problemele cu

care ne confruntăm (cum ar fi încălzirea globală) par atât de dificile, încât este ușor să avem impresia că nu putem face diferența. Dar atunci când alegem să ne concentrăm asupra a ceea ce NOI putem face și asupra felului în care NOI putem acționa, devenim dintr-odată puternici. Pur și simplu, victimele nu creează schimbarea.

Nu discut despre „povara responsabilității”. Mulți dintre noi se simt deja prea responsabili, luând asupra lor vinovăția și simțind nevoia de a le remedia pe toate. Responsabilitatea la care mă refer eu este eliberatoare. Este vorba despre a alege să faci ceea ce poți în sfera ta de influență, fără să te preocupe ceea ce fac sau nu fac ceilalți.

## **Cele cinci rânduri ale responsabilității**

Una dintre cele mai simple și, totuși, cele mai profunde experiențe ale vieții mele mi s-a întâmplat într-un avion, în ianuarie 2002. Era o zi cu gheață și ninsoare în Cleveland și am ajuns la timp pentru a fi ultimul care se urcă în avion înainte de a se închide ușa. Mi-am dat seama rapid că toți cei din jurul meu erau într-o dispoziție foarte proastă. Nici nu m-am așezat bine, că străina de lângă mine a spus: „Șeful meu este atât de idiot! Mă trimite pe mine până aici, în locul ăsta

uitat de Dumnezeu. Clientul nu cumpără nicio dată nimic și niciodată nu va cumpăra ceva. Șeful meu este atât de idiot.” Auzindu-i diatriba, omul de pe partea cealaltă a culoarului a intervenit cu propriul comentariu: „Nu doar că șeful dumitale este idiot, doamnă, dar cei care conduc această linie aeriană sunt și ei idioți. Nu avem spațiu pentru picioare, suntem în întârziere ca întotdeauna și priviți la gheața de pe aripile astea – probabil că o să murim din cauza asta.”

După ce-am decolat, dispoziția a rămas aceeași și virusul negativ s-a răspândit. Curând, toți cei din jurul meu se plâneau de lume, de companiile lor, de partenerii lor de viață și a devenit din ce în ce mai rău. Până și eu îmi făceam șeful idiot, iar eu lucrez pentru mine însumi!

Era un adevărat festin al negativității și al gândirii de victimă. Ca toate festinurile cu mâncare de fast-food, totul avea gust bun în timp ce era înghițit, dar după aceea, toți ne-am simțit mai rău.

Cam la cinci rânduri în fața mea, lângă perețele etanș, stătea o mamă cu fiul ei de doi ani. În timpul primei jumătăți de oră a zborului, copilul tot încerca fără succes să-și ridice capul deasupra scaunului pentru a privi în spate. De câteva ori i-am văzut capul, altădată i-am văzut sprâncenele, dar abia după patruzeci de minute de zbor



a reușit să-și ridice capul deasupra scaunului și și-a odihnit bărbia și mâinile pe marginea acestuia. Semăna oarecum cu o veveriță.

Când a văzut toți pasagerii din spatele său, a zâmbit cu cel mai larg, cel mai natural zâmbet văzut vreodată. În câteva clipe, acel copil a transformat cele cinci rânduri din spatele său. Doamna cu șeful-meu-este-un-idiot a început să-mi vorbească despre copiii săi. Tipul cu compania-aeriană-este-condusă-de-idoți a încetat să se mai plângă și a început să se maimuțărească în încercarea de a convinge băiatul să zâmbească din nou. Cineva a spus: „Noi toți ar trebui să fim mai pozitivi, așa cum este copilul acela” și mi-a sugerat să merg să-l împrumut. Când m-am oferit să iau copilul din brațele mamei pentru câteva clipe, mama sa a acceptat bucuroasă pauza și vizita băiatului la rândul șase a schimbat atmosfera în câteva minute.

În timp ce eram la 9 000 de metri altitudine trăncănind deasupra Vestului mijlociu, am avut o epifanie pe care am ajuns să o numesc *Principiul Celor Cinci Rânduri*: cei mai mulți dintre noi au colosala putere de a influența cam cinci rânduri în jurul nostru, dar ne petrecem cea mai mare parte a timpului gândindu-ne la și discutând

despre ce ar trebui să facă altcineva, într-un alt avion sau pe un alt rând. Mai mult de atât, aproape orice problemă cu care ne confruntăm – de la încălzirea globală și terorism, până la moralul deplorabil dintr-o companie și comportamentele de intimidare din școli – este o problemă privitoare la cele cinci rânduri. Mai exact, problema este doar amalgamul format din ceea ce fiecare dintre noi face în cele cinci rânduri ale noastre. Să luăm ca exemplu o problemă aparent de nerezolvat.

De ce reprezintă încălzirea globală și un mediu care se deteriorează o problemă atât de supărătoare? Deoarece mediul, ca majoritatea problemelor, este o problemă privitoare la cele cinci rânduri. Ai putea spune că guvernul trebuie să ia inițiativa, însă problema este rezultatul compus din deciziile pe care fiecare dintre noi (și companiile noastre) le ia în cele cinci rânduri ale noastre – mașinile pe care le conducem, excursiile pe care le facem sau nu, mâncarea pe care o mâncăm, alegerile pe care le facem în privința a ceea ce cumpărăm, reutilizăm sau reciclăm și așa mai departe. Pe de o parte, cele cinci rânduri ale noastre nu contează cine știe ce, dar, pe de altă parte, problema va fi soluționată doar atunci când fie-

care dintre noi va face ceea ce poate în cele cinci rânduri ale sale.

Să luăm exemplul unei companii în care serviciile proaste și moralul la pământ au devenit norma. Ai putea spune că directorul general executiv trebuie să remedieze asta, dar ți-ai da seama în curând că, în cea mai mare parte, serviciile și moralul sunt ambele probleme privitoare la cele cinci rânduri. Lucrurile se vor schimba doar atunci când indivizii vor lua inițiativa în interiorul celor cinci rânduri ale lor și se vor purta mai bine cu clienții sau își vor face treaba pentru a îmbunătăți moralul. Mai mult de atât, oamenii trebuie să se concentreze asupra a ceea ce pot face EI în cele cinci rânduri ale lor, în loc să se concentreze asupra a ceea ce ar trebui să facă altcineva. Directorul general executiv ar trebui să fie preocupat de ceea ce poate să facă în sfera sa, managerii într-a lor și persoanele din prima linie în propria lor sferă. Cu cât oamenii se concentrează mai mult pe faptul de a acționa ei înșiși, cu atât mai probabil este să înregistrăm progrese. Dacă ne concentrăm pe cele cinci rânduri proprii, putem crea schimbarea. Nu putem controla ceea ce face oricine altcineva, ci doar ceea ce facem noi.

Această concluzie se aplică la fel de ușor atât vieților noastre personale, cât și orizonturilor mai largi. Rememorând în minte în timpul drumului spre aeroport o ceartă cu soția mea din ziua aceea, eu mă concentram asupra a ceea ce trebuia să facă aceasta pentru a remedia căsnicia noastră, în loc să-mi asum responsabilitatea pentru cele „cinci rânduri” ale mele. Cu cât mă concentram mai mult asupra a ceea ce ar trebui să facă ea, cu atât mă simțeam mai lipsit de putere și cu atât mai mică avea să fie influența mea. Indiferent că este vorba despre viața noastră personală sau despre cea publică, trebuie să începem întotdeauna prin a ne întreba ce putem face noi, nu ce ar trebui să facă ceilalți.

Dacă începem toți cu cele cinci rânduri ale noastre, putem rezolva fiecare problemă cu care ne confruntăm. Fiecare provocare pe care o avem poate fi rezolvată.

De fiecare dată când ești tentat să crezi că nu contează dacă intervii, amintește-ți de principiul celor cinci rânduri: dacă fiecare dintre noi începe de acolo de unde se află și face ceea ce poate, orice este posibil. Este ușor să arăți cu degetul spre altcineva, dar, în cele din urmă, nimeni nu face nimic.

## **Luarea inițiativei: revendicarea puterii noastre de a schimba lucrurile**

Vestea bună este că, în fiecare zi, oamenii decid că pot, trebuie și că vor schimba lucrurile. Eu numesc asta *luarea inițiativei*. Aceasta este acțiunea simplă de a sesiza o nevoie și de a hotărî că tu ești persoana potrivită pentru a face ceva în legătură cu asta.

Asta este exact ceea ce s-a întâmplat în 1992, când doi profesori tineri, Mike Feinberg și Dave Levin, și-au început carierele în educație în Houston, Texas, prin *Teach for America* (*Predă pentru America*), un program inovator înființat în 1990 pentru a repartiza absolvenții de top ai universităților ca profesori în școlile publice cu nevoi ridicate. *Teach for America* este o organizație care a fost fondată de Wendy Kopp, un exemplu de persoană care a luat inițiativa. Lucrarea sa de absolvire la Princeton a convins-o că un corp de elită al profesorilor i-ar atrage pe mulți dintre cei mai buni și mai străluciți membri ai generației sale să predea în comunitățile cu venituri scăzute. La vârsta de 21 de ani, a strâns 2,5 milioane de dolari și a pornit la drum cu un grup de 500 de profesori în 1990. Astăzi, *Teach for America* cuprinde peste 28 000 de profesori. Wendy a scris

o carte, *A Chance to Make History (O șansă de a face istorie* – Editura Public Affairs, 2012), în care sunt detaliate câteva dintre lecțiile din programul *Teach for America*.

Mike și Dave au părăsit programul în toamna lui 1992 și prima lor numire a fost la două școli primare cu performanțe academice slabe din interiorul orașului. Primele luni au fost dificile și, până la jumătatea anului școlar, clasele lor erau, conform propriei descrieri, un dezastru. În timp ce ei eșuau în mod jalnic cu copiii, o învățătoare pe nume Harriett avea, ceva mai departe pe hol, o clasă plină de elevi entuziaști care cântau, se distrau și învățau.

*Poate că nu era vina copiilor; poate că era vina profesorului.* Recunoașterea acestei situații a fost primul act de responsabilitate din partea lui Mike și Dave.

Ei s-au împrietenit cu Harriett și ea a devenit mentorul lor. Tinerii profesori au învățat cum să-i câștige chiar și pe cei mai dificili copii. Până la finele anului, clasele lor erau pline de viață și motivate. Anul s-a terminat cu bine, elevii își făceau temele și evoluau bine. Copiii au mers mai departe cu entuziasm în gimnaziu.

„Noi am crezut cu naivitate că am reușit. Am reformat educația într-un singur an școlar”, mi-a

spus Mike. După aceea, realitatea a devenit vizibilă. Anul următor, elevii care începuseră gimnaziul au început să îi sune pe Mike și David spunându-le lucruri ca: „Ei nu ne dau nicio temă și nu putem lua cărțile acasă.” Până la jumătatea anului școlar, foștii lor elevi – copiii pe care erau siguri că îi pregătiseră pentru viață și pentru a reuși – s-au alăturat grupului de copii care aveau rezultate sub așteptări, se drogau, chiuleau și intrau în bande.

Atunci când au înțeles pentru prima dată rezultatul activității lor benefice, Mike și Dave au trecut printr-o criză de câteva luni. S-au trezit stând și ei alături de alții în cancelaria profesoriilor, arătând cu degetul spre ceilalți. „Noi am acuzat pe toată lumea”, a spus Mike. „Am învinuit districtul, inspectorul, părinții, comunitatea și chiar și societatea însăși. Noi ne făcuserăm datoria și toți ceilalți îi lăsaseră baltă pe acești copii.” Apoi, într-o noapte din 1993, Mike și Dave au avut propriul drum spre Damasc\*, un moment de claritate ca al lui Jerry McGuire – „În noaptea aceea, am încetat brusc să mai arătăm cu dege-

---

\* Un moment de convertire – expresia face trimitere la convertirea Sfântului Pavel, în drum spre Damasc, unde mergea să îi persecute pe creștini. Pe drum a avut loc însă episodul convertirii sale instantanee, ca urmare a vederii lui Isus, care-i reproșa blând: *Saule, Saule, de ce mă prigonești?* (Fapte 9, 3 – 9) – n.red.

tul spre ceilalți și, în schimb, l-am îndreptat spre noi înșine”, a spus Mike. „Noi am privit în oglindă și nu ne-am mai uitat prin lupă. Ne-am dat seama că noi eram cei care eșuaseră. Ceea ce făcuserăm noi ca învățători nu a fost suficient pentru a-i pregăti pe ei să reușească după ce părăseau clasa noastră. Ne-am întrebat: cum i-am putea pregăti pe ei pentru gimnaziu, liceu, facultate și viață? Ce-am putea să facem noi ca profesori pentru a clădi o fundație care să nu poată fi distrusă?”

Cei doi au setat CD-ul *Achtung Baby* al celor de la U2 să cânte pe *repeat* și până la 5 dimineața au schițat pe monitorul calculatorului ideile generale ale unei revoluții educaționale numită KIPP (Knowledge Is Power Program – *Programul Cunoașterea este putere*). Ideea era simplă și, totodată, profundă. Începe mai devreme, termină mai târziu, fă ore dimineața, din două în două sâmbete, teme de două sau trei ore în fiecare seară și cere părinților, profesorilor și elevilor să își asume personal răspunderea luându-și angajamente.

„Acea a fost o noapte foarte spirituală”, mi-a spus Mike. „În noaptea aceea ne-am dat seama că, dacă luăm inițiativa, putem schimba lucrurile.”



El a spus: „Principiul de bază era simplu. Dacă ne luam noi înșine angajamentul de a deveni cu adevărat mari dascăli, de a mări perioada de timp în care eram dispuși să instruim copiii, atunci era posibil să îi pregătim pentru a avea succes în timpul facultății și în viață. Nu trebuia să restrucurăm noi sistemul; noi trebuia să muncim din greu pentru a deveni profesori mai buni, motivând în acest fel copiii să stea mai mult.”

Au mers la directorul școlii Garcia Elementary din Houston și au găsit un ascultător receptiv. Totuși, atunci când a venit momentul să primească aprobarea din partea districtului, răspunsul inițial a fost nu. „Ei ne-au întrebat dacă vrem să modificăm programa școlară și noi am răspuns că nu”, a zis Mike. „Le-am spus că aceasta a fost creată de niște oameni inteligenți. Ei au spus: «Cum poate fi vorba de reformă educațională, dacă nu elaborați o nouă programă?» După aceea, noi am zis: «Copiii vor începe la 7.30 dimineața și vor termina la 5 seara.»

Așa că ei au zis: «Deci, vreți să faceți ore de dimineață și un program de after-school?» Noi am răspuns: «Nu. Copiii vor începe devreme și vor termina târziu, și vor veni la școală la fiecare două sâmbete, dar vom rămâne cu o singură zi lungă de școală.» În cele din urmă, ei ne-au spus:

«Iată cum stau lucrurile, noi nu înțelegem, dar dacă puteți găsi cincizeci de părinți și de copii suficient de țičniți ca să facă asta, noi vă permitem să o faceți.» Așa că eu și Dave am mers din casă în casă, la fel ca vânzătorii de aspiratoare, și atunci când am terminat, aveam cincizeci de părinți și copii care răspuseseră cu da.” Au urmat ani de muncă grea și numeroase obstacole, dar modelul s-a dovedit a fi incredibil de reușit. Încă din iulie 2011, KIPP avea 109 școli, 61 dintre acestea fiind școli gimnaziale (clasele 5 – 8), 30 de școli primare (grădiniță – clasa a patra) și 18 licee (clasele 9 – 12) deservind peste 32 000 de elevi în douăzeci de state și în Districtul Columbia. Cu o singură excepție, toate sunt școli încadrate în sistemul public de învățământ și elevii sunt acceptați indiferent de situația școlară, comportamentul anterior sau statutul socio-economic. Aproximativ o treime dintre profesorii KIPP și peste jumătate dintre directori sunt foști membri ai organizației *Teach for America* ([www.teachfor-america.org](http://www.teachfor-america.org)).

Aproape 80% dintre studenții KIPP sunt din familii cu venituri scăzute și 95% sunt afro-americani sau hispanici. La nivel național, peste 90% dintre elevii de liceu KIPP au mers mai departe spre licee de pregătire pentru admiterea la facultate

și peste 85% dintre foștii absolvenți KIPP au urmat o facultate. Aceste cifre sunt mult peste media din comunitățile respective și oamenii vor și mai mult. Doar în Houston, 8000 de elevi se află pe o listă de așteptare pentru 1200 de locuri. Dar cel mai important lucru dintre toate este că munca lui Mike, Dave și a altora care i-au urmat a pus la îndoială o paradigmă de lungă durată conform căreia destinul copiilor din cartierele sărace era determinat de demografie.<sup>1</sup>

L-am întrebat pe Mike de ce este nevoie pentru a lua inițiativa și a schimba lucrurile. „În primul rând, nu poți arunca vina pe ceilalți”, a zis el. „Prima noastră reacție a fost să arătăm cu degetul. Dar nu poți face nimic în privința a ceea ce există în afara ta. Când privești în oglindă, ai brusc puterea de a face ceva.” Nu este o întâmplare că școlile KIPP sunt clădite pe aceeași filosofie simplă conform căreia nu există scurtături. Dacă muncești din greu, vei reuși. Acesta este un mesaj al responsabilității de sine în forma sa cea mai pură. Dacă nu ai succes, privește în oglindă.

Asemenea sentimente sunt destul pentru a înfuria o persoană care disprețuiește oratorii motivaționali sau cărțile inspiraționale, dar rezultatele sunt elocvente. În clipa în care începem să privim în exterior, în loc să privim în interior,

suntem ca Superman în preajma kriptonitei: puterea noastră dispare. Chiar și mesajul KIPP se potrivește de minune. Ei nu spun că factorii demografici nu *influențează* destinul, ei doar spun că nu îl *hotărăsc*. Această distincție este subtilă, dar profundă. Comunitatea noastră, părinții noștri, codul nostru poștal, felul în care am crescut, înălțimea noastră, felul în care arătăm și momentele norocoase de care beneficiem – toate aceste lucruri *ne influențează* destinul, dar *nu îl hotărăsc*. Acesta este motivul pentru care responsabilitatea individuală este de o importanță vitală.

În momentul în care ne concentrăm asupra a ceea ce putem schimba noi, în loc de ceea ce ar trebui să facă ceilalți, totul se schimbă.

Malcolm Gladwell aruncă o privire asupra acestui concept în fascinanta sa carte, *Outliers (Singularii)*\*. Deși el arată că a te afla în locul potrivit, la momentul potrivit, influențează în mod semnificativ performanța, el demonstrează și faptul că zece mii de ore de exercițiu te vor transforma în expert în aproape orice. Teza mea este aceea că nu poți face nimic în legătură cu momentul și locul potrivit, dar *poți* să faci ceva pentru tine însuși, și eu cred că ceea ce faci tu

---

\* *Outliers – The Story of Success (Singularii – povestea succesului)*, publicată în România cu titlul *Excepționalii*, Editura PUBLICA, București, 2010 (n. red.).

este, în definitiv, cel mai important factor privind performanța.

## **Unda de responsabilitate**

Ai observat vreodată că, atunci când caști, este foarte probabil că o persoană din jurul tău va căsca la rândul ei? De curând am căscat și a căscat până și câinele meu! Toată lumea știe cât de contagios este căscatul, dar te-ai întrebat vreodată de ce?

După ani de încercări de a răspunde la această întrebare, cercetătorii au ajuns la concluzia că răspunsul cel mai evident este și răspunsul corect: căscăm deoarece imitarea comportamentului celorlalți este o trăsătură umană naturală. Căscăm împreună din același motiv pentru care zâmbim atunci când un străin ne zâmbește sau pentru care râdem atunci când altcineva râde la o glumă, chiar dacă nu ne prindem de poantă. Noi, oamenii, suntem ființe sociale și integrarea contează pentru noi.

Este posibil ca această tendință de a imita să își aibă originea la începutul evoluției noastre deoarece, cu cât oglindim mai mult comportamentul celorlalți, cu atât scade probabilitatea de a fi percepuți ca o amenințare.

Comportamentul uman este contagios, atât cel bun, cât și cel rău. Am trecut toți prin experiența de a intra într-o sală de pauză și de a vedea felul în care văicăreala unei singure persoane în legătură cu cât de rele sunt lucrurile „pe aici” sfârșește prin a-i angrena pe toți într-o competiție a văicăreliei. Am trecut, de asemenea, și prin experiența opusă, fiind martori ai felului în care energia se deplasează atunci când câteva persoane încep să vorbească despre felul în care să îndrepte lucrurile în loc să vorbească despre cât de distruse sunt acestea.

Responsabilitatea este contagioasă. Eu numesc asta *unda de responsabilitate*. Atunci când cineva preia inițiativa pentru a schimba lucrurile, alții preiau și ei inițiativa și găsesc curajul pe care nu îl găsiseră anterior.

## **Luptând cu Mafia în Napoli**

Un caz la subiect este cel al Silvanei Fucito, proprietara unui magazin în Napoli, Italia, care a hotărât să lupte cu Mafia și a inițiat un extraordinar val de rezistență chiar în inima teritoriului Mafiei. Napoli este cunoscut pentru pizza sa, dar ceea ce o preocupa pe Silvana era *il pizzo*, termenul italian pentru taxa de protecție pe care comerci-

anții trebuiau să o plătească interlopilor locali din Mafie.

Împreună cu soțul său, Silvana administra un magazin angro de vopsele, o afacere de familie care supraviețuise aproape treizeci de ani. După ani de muncă grea, firma devenise foarte profitabilă și se dezvoltase ajungând la zece angajați, dar împreună cu profiturile în creștere, au început să apară și vizite mai frecvente din partea interlopilor locali și solicitări pentru sume de bani din ce în ce mai mari.

Plățile erau un lucru obișnuit peste tot prin cartierul său și deveniseră o parte detestată, dar acceptată a afacerilor. Interlopii îi bruscau soțul, lua ce doreau din marfă, îi forțau pe proprietarii de afaceri să încaseze cecuri cu o origine dubioasă și ridicau pretenții care continuau să crească. Silvanei i s-a umplut paharul și a mers în casa interlopilor. I-a înfruntat, spunându-le că nu mai poate plăti, dar a continuat să o facă.

În septembrie 2002, clădirea de apartamente care adăpostea magazinul ei familial de vopsele a fost incendiată. Dacă nu ar fi existat întâmplarea fericită ca o mamă care își hrănea un copil să fi fost trează la o oră târzie din noapte, incediul ar fi putut răpi multe vieți omenești. În primă instanță, Silvana a fost scandalizată de faptul că

și-a pierdut afacerea pe care o clădise prin muncă grea și de faptul că douăzeci de familii au fost atât de aproape de moarte. Totuși, reacția mai multor vecini a fost cea care a îndemnat-o în cele din urmă pe Silvana Fucito să preia inițiativa. În loc să învinuiască Mafia, mulți dintre vecinii săi o considerau pe ea vinovată pentru că intervenise și ripostase. Din păcate, asta se întâmplă foarte frecvent; atunci când cineva ia inițiativa, acțiunile sale tulbură atât de tare starea de fapt, încât spectatorii îl acuză pe cel care intervine pentru faptul că a întărâtat cuibul de viespi.

Se pare că Mafia a făcut o greșeală să incendieze magazinul femeii.

La câteva luni după incendiu, Silvana a înființat Asociația împotriva taxei de protecție San Giovanni, cu obiectivul de a convinge locuitorii și guvernul să pună capăt intimidării. În anul anterior înființării asociației, localnicii raportaseră mai puțin de două sute de cazuri de extorcare la poliție, dar numărul a crescut la peste două mii pe parcursul unui an!

Semnul cu „No Pizzo” a început să apară în vitrinele comercianților din Napoli. Guvernul italian, inspirat și probabil jenat de curajul cetățenilor de rând, a început ofensiva împotriva Mafiei confiscând proprietățile acesteia și închizându-i



afacerile. Dar Silvana și asociația ei au avut o mare contribuție la această problemă.

Într-un articol din revista *Time* din 2005, ea a fost citată spunând: „Toată lumea vorbește despre politicieni și poliție, dar înainte de toate, depinde de noi, cetățenii. Dacă există un *pizzo*, jafuri sau droguri în cartierul tău, asta ar trebui să te facă foc și pară de furie. Cetățenii trebuie să fie întotdeauna primii care să pretindă respect pentru ei înșiși.” (Puteți citi despre Silvana Fucito la adresa <http://www.time.com/time/europe/hero2005/fucito.html> și despre această mișcare într-un articol din *Financial Times*, „Naples Fight To Reclaim the Mafia Badlands” („Napoli luptă pentru recuperarea terenurilor aride din mâinile Mafiei”), scris de Guy Dinmore, datat 27 septembrie 2010.)

Silvana Fucito a acționat și i-a inspirat și pe alții să facă același lucru. Acțiunile ei au creat un efect de undă, încurajându-i și pe ceilalți să ia inițiativa, chiar dacă unele persoane au învinuit-o pe ea în primă instanță pentru incendiul care putea să ucidă. Deși ea are încă nevoie de protecție non-stop, alegerea ei de a acționa atunci când cei mai mulți s-ar fi retras a inițiat o undă care continuă să se dezvolte.

Povestea ei nu este unică. Pe parcursul acestei cărți veți putea observa în repetate rânduri că alegerea de a acționa îi inspiră și îi stimulează pe ceilalți să acționeze. Responsabilitatea creează unde.

## **Unda de responsabilitate în viața cotidiană**

Deși unda de responsabilitate are un impact asupra unor probleme majore cum ar fi rezistența în fața interlopilor și transformarea școlilor din cartierele sărace ale orașelor, efectul acestui principiu poate fi mult mai personal. Oricine are o relație sentimentală a trecut la vreun moment dat prin ciclul acuzelor, ce apare atunci când fiecare partener consideră problemele cuplului ca fiind vina celuilalt.

Unul din prietenii mei a trecut prin acest ciclu atunci când soția sa l-a acuzat pentru lipsa ei de timp personal, spunând că dacă el ar lua inițiativa și și-ar asuma mai multă responsabilitate acasă, atunci ea ar putea să aibă mai mult timp pentru ea însăși. Din punctul lui de vedere, ea se ocupa de îndatoriri care nu erau necesare și ar fi trebuit să îi determine pe copiii lor adolescenți să își asume mai multă responsabilitate. De ase-

menea, el avea impresia că unei părți din ea îi plăcea să pozeze în martir și că se ocupa de familie chiar și atunci când avea timp liber. Cei doi erau prinși într-un război teritorial în care fiecare îl învinuia pe celălalt.

Eu i-am sugerat că situația s-ar putea schimba dacă și-ar asuma responsabilitatea pentru partea lui. „Poate că ea se împovărează cu sarcini care nu sunt necesare”, i-am spus. „Poate că și copiii trebuie să se descurce și singuri. Poate că o parte din ea chiar vrea să pozeze în martir, dar tu nu poți face nimic în legătură cu asta.” I-am recomandat să ia inițiativa și să-și asume responsabilitatea pentru acea parte a problemei despre care credea că îi aparține. El a făcut exact asta, spunându-i soției sale că ea avea dreptate, că a lăsat-o să se ocupe de prea multe și că el trebuia să acționeze și să facă mai multe lucruri. A început prin a prelua mai multe îndatoriri, ajutând cu treburile casnice și devenind mai responsabil față de copiii lor adolescenți.

Un lucru uluitor s-a întâmplat. Câteva săptămâni mai târziu, ea i-a spus: „Știi ce, îmi dau seama că o parte din asta s-a întâmplat și din vina mea. Tu ai probabil dreptate, copiii s-au învățat să depindă de mine pentru toate. Poate că

eu trebuie să fac ce trebuie să fac pentru mine înșami și să am încredere în ceilalți că vor acționa.”

Nu mă înțelegeți greșit: fericirea conjugală nu s-a instaurat imediat după aceea, ci energia s-a deplasat brusc de la cine era vinovatul spre ce ar trebui să facă fiecare pentru a restabili situația. Dar înainte de toate, cineva trebuia să își asume responsabilitatea. Responsabilitatea a creat unde.

Iată un alt exemplu. Partenera mea, o profesoară, s-a certat cu o colegă profesoară. Colega a hotărât să escaladeze situația și i-a cerut directorului școlii să se implice și să faciliteze o conversație despre incident. Partenera mea a fost furioasă, din moment ce credea că întreaga vină îi aparține colegei, că aceasta a exagerat enorm situația și că acum încălca o regulă nescrisă a profesorilor prin aceea că nu discuta direct cu ea.

Cu o seară înainte de întâlnirea facilitată cu profesoara care îi era colegă, ea mi-a spus cum avea de gând să „îi arate ei” și să îi demonstreze de ce totul era vina ei. Eu i-am sugerat că este posibil ca și ea să fi jucat un mic rol în crearea problemei. Cu ajutorul discuției, ea a început să înțeleagă că, în câteva modalități minore, dar importante, escaladase situația la rândul său. În

ziua următoare, ea a început întâlnirea cerându-și scuze pentru câteva lucruri pe care le făcuse și care agravaseră problema, și a spus că îi pare încă și mai rău deoarece colega ei rămăsese cu impresia că ea fusese indiferentă. Deloc surprinzător, acțiunea de asumare a unei părți a responsabilității a creat pentru colega sa posibilitatea de a privi spre sine însăși. Întâlnirea a sfârșit prin a deveni una productivă și nu una de confruntare.

În fiecare situație o parte din responsabilitate ne aparține nouă. Atunci când ne concentrăm asupra îndatoririi noastre și nu asupra îndatoririlor celorlalți, ceva se schimbă. Această idee simplă este una dintre cele mai grozave lecții pe care le putem oferi copiilor noștri: concentrați-vă asupra felului în care contribuiți la orice problemă în loc să vă concentrați asupra a ceea ce face altcineva. Asumați-vă responsabilitatea și, în cea mai mare parte a timpului, altcineva își va asuma responsabilitatea ca reacție.

## **Fascinantul studiu al luminilor din cinematograful**

Unul dintre prietenii mei mi-a povestit despre un studiu fascinant despre care a citit în faculta-

te. Cercetătorii au umplut o sală de cinema cu participanți și au proiectat o lumină mică pe perețele din față. Participanților la studiu li s-a spus să ridice mâna de fiecare dată când vedeau lumina mișcându-se. În sală se aflau și câțiva complici – adică, membri ai echipei de cercetare – care pozau în participanți.

După cam zece minute, un complice a ridicat mâna, indicând că a văzut lumina mișcându-se. Un minut mai târziu a ridicat mâna un alt complice. În scurt timp, un număr mare de participanți au ridicat mâinile pentru a spune că și ei au văzut lumina deplasându-se. Până la finalul studiului, cei mai mulți participanți au spus că lumina s-a mișcat, deși aceasta nu s-a mișcat deloc.

Tendința noastră umană de a imita comportamentul celorlalți este adânc înrădăcinată, după cum ne ilustrează acest studiu. Această tendință are consecințe negative atunci când grupurile de oameni acționează împreună ca o gloată turbulentă. Dar această trăsătură înseamnă, de asemenea, că atunci când decidem să luăm inițiativa pentru a genera schimbări pozitive, avem șanse mari de a iniția un lanț de evenimente al cărui capăt nu poate fi determinat.

---



## Modalități de a lua inițiativa

- ✓ **Abține-te să arunci vina pe altcineva** pentru o problemă. Atunci când te regăsești în respectiva poziție, întreabă-te: „În ce fel contribuie eu la problemă?”. Întreabă: „ce pot face pentru a îmbunătăți lucrurile?”
- ✓ **Identifică cele cinci rânduri ale tale.** Observă cine din jurul tău ar putea fi afectat de acțiunile tale. Dacă începi să zâmbești mai mult, gândește-te cât de mulți oameni din jurul tău vor începe să-ți zâmbească la rândul lor!

## NOTĂ

<sup>1</sup> Povestea KIPP nu este lipsită de controverse. Unele persoane sugerează că organizatorii au ales cei mai buni elevi și cei mai implicați părinți, astfel încât grupul de elevi KIPP este unic. Deci, continuă teoria, asemenea elevi ar fi strălucit în orice școală și faptul că au fost mutați într-un program separat ar putea chiar să afecteze negativ școlile pe care le-au părăsit.

Cu toate acestea, programul KIPP a inspirat multe alte eforturi, care au produs rezultate similare. În cartea sa *Whatever It Takes (Cu orice preț)*, Geoffrey Canada recunoaște meritul KIPP de a fi influențat ceea ce a realizat el în Harlem. Părerea mea personală este că rezultatele vorbesc de la sine. Dacă vreți să vedeți asta în timp real, închiriați filmul *Waiting for Superman (Așteptându-l pe Superman)*.

De asemenea, oamenii întreabă dacă profesorii KIPP sunt plătiți suplimentar pentru acele ore în plus. Rodrigo Herrera, directorul departamentului de resurse umane al KIPP, mi-a spus:

„În multe regiuni KIPP, salariile profesorilor sunt mai mari cu 5 până la 10% față de ceea ce plătesc districtele locale. În ceea ce privește recrutarea, noi am remarcat că profesorii buni dintr-un district tradițional, care dau tot ce pot pentru elevii lor, lucrează, de regulă, ore suplimentare. Diferența este aceea că, în cadrul KIPP, sunt plătiți pentru ele. Adevărul este că oamenii pe care îi atragem noi nu sunt motivați doar de salariu. Noi vrem să îi plătim suficient pentru a nu-și face griji referitoare la bani, dar ei vin la noi datorită așteptărilor ridicate în ceea ce privește performanțele elevilor și vor să lucreze cu alți profesori care împărtășesc aceeași perspectivă.”