GET2LEAD

Manifest de leadership

Uwe-Jens Karl

2026

GET2LEAD

> De trei decenii conduc oameni – în Germania, Rusia și România. Astăzi lucrează cu mine aproximativ 400 de colegi. Ce urmează nu este un manual. Este ceea ce am spus de-a lungul anilor jurnaliștilor și în textele mele – și ceea ce s-a dovedit adevărat în munca de zi cu zi. Acolo unde mă citez, sursa este menționată.

01

Oamenii cresc când știu unde se află.

Aproape orice șef crede că e un șef bun. Și eu. Doar că foarte puțini au verificat vreodată. Cu cât stai mai sus, cu atât mai rar îți spune cineva, nechemat, ce nu merge. E omenesc și e periculos. De aceea nu aștept ca adevărul să ajungă singur la mine. Întreb – pe hol, în ședințe, uneori incomod de direct. Unde pot, mă uit la cifre, nu la instinct. Abia când știu unde mă aflu pot deveni mai bun. La fel e și pentru echipa mea.

> **Cred că un leadership bun începe cu a ști unde te afli. Cei mai mulți dintre noi credem că conducem bine – puțini au verificat vreodată.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Traducere din engleză

> **Feedbackul sincer devine tot mai rar cu cât urci mai sus, așa că mi-am făcut un obicei din a-l căuta și din a măsura ce pot.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Traducere din engleză

02

Să-ți numești punctele forte și să lucrezi deschis la lipsuri.

Când privesc înapoi peste trei decenii, îmi vin în minte echipele care au crescut cel mai repede. Nu aveau cele mai bune CV-uri. Dar fiecare știa la ce se pricepe – și spunea cu voce tare ce îi lipsește încă. Pentru asta e nevoie de un loc unde poți recunoaște că nu știi ceva fără să fii privit strâmb. Să construiesc acest loc e treaba mea. O strategie bună nu ajută prea mult dacă oamenii care o pun în practică nu se judecă sincer. La final decide munca de pe linie, nu slide-ul.

> **… echipele care au crescut cel mai repede au fost cele în care oamenii își cunoșteau punctele forte, își numeau lipsurile și lucrau deschis la ele.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Traducere din engleză

> **Viziunea strategică contează, dar funcționează doar împreună cu autocunoașterea și execuția concretă.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Traducere din engleză

03

Creșterea pe care echipa nu o simte nu e creștere.

Sunt la fabrica noastră din 2009. De atunci, cifra de afaceri a crescut de două ori și jumătate, și sunt mândru de asta. Dar sunt și mai mândru de oamenii care au făcut-o posibilă. Suntem unul dintre angajatorii mai mari din oraș și vreau ca oamenii să lucreze cu plăcere la noi. E și o chestiune de bun-simț: oamenii buni nu se găsesc mai ușor. Nu mă aștept să fim de două ori mai mulți peste zece ani. Așa că creșterea trebuie să vină din echipa pe care o avem deja – iar echipa trebuie să aibă ceva de câștigat.

> **Creșterea pe care echipa nu o simte nu este o creștere care mă interesează.**
>
> — LinkedIn, 2026 · Traducere din engleză

> **Lipsa forței de muncă este una dintre cele mai mari provocări cu care ne confruntăm în prezent. Și, la cum arată situația, nu mă aștept ca în următorii 10 ani să dublăm numărul angajaților.**
>
> — Forbes România, 2024

04

În criză, ține busola pe termen lung.

Am trecut prin câteva crize. Cea din 2022 a fost una dintre cele mai grele: război în vecini, energie scumpă, lanțuri de aprovizionare care se rupeau. O mare parte din materiile noastre prime vin de departe, așa că simțim imediat orice perturbare. Am spus atunci sincer că eram mai reactivi decât mi-ar fi plăcut. Totuși, nu am trimis fabrica în vacanță; am continuat să lucrăm. Ce am învățat: un trimestru slab nu e un motiv să schimbi direcția. Dacă schimbi ținta la fiecare furtună, nu ajungi nicăieri.

> **“Pentru mine este important să nu-mi pierd compasul pe termen lung din cauza unor perturbări temporare.**
>
> — Forbes România, 2022

> **“Am trecut și am ieșit călițidin multe crize în trecut, dar cea actuală este una mult mai complexă.**
>
> — Forbes România, 2022

05

Să lucrezi cinstit cu ce ai.

Nu orice etapă e una de avânt. În 2026, costurile noastre au crescut, piața nu creștea cantitativ, iar o parte din terenul pe care voiam să construim se află acum pe traseul unei centuri ocolitoare. Acolo nu te ajută iluziile. Am absorbit mai întâi costurile intern și am ajustat prețurile târziu și moderat. Și ne-am concentrat pe ce aveam: hala nouă, liniile noi. Cu ele producem azi mai mult decât înainte. Uneori, un leadership bun înseamnă pur și simplu să folosești bine ce ai deja.

> **Prin urmare, prioritățile actuale sunt optimizarea resurselor disponibile și valorificarea investițiilor deja demarate.**
>
> — Forbes România, 2026

> **Prin această extindere, am reușit să creștem producția, chiar și într-un context de piață stagnat din punct de vedere cantitativ.**
>
> — Forbes România, 2026

06

Leadershipul cere curaj.

Să administrezi status quo-ul e comod. Greșești puțin și totuși nu avansezi. Eu nu vreau asta. Pentru mine, curajul nu ține de volum. Înseamnă să știi unde vrei să ajungi și să decizi înainte ca toate întrebările să aibă răspuns. Riscul nu e niciodată zero. Cunosc momentul în care o idee nouă pur și simplu nu se mai liniștește, oricâte motive ar fi împotrivă. Atunci e timpul. Dacă mai aștepți o tură, lași decizia altcuiva.

> **Această claritate îmi permite să conduc schimbarea în loc să mențin status quo-ul.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Traducere din engleză

> **Știi senzația aceea când lucrul nou devine mai puternic decât motivele de a-l amâna? Acela este momentul.**
>
> — LinkedIn, 2026 · Traducere din engleză

07

Investește înainte ca piața să-ți dea dreptate.

În 2024 am extins fabrica aproape la dublu, din fonduri proprii, cu mai multă automatizare. Mulți ar fi așteptat. Eu nu, pentru că vedeam încotro merge retailul. Cu câțiva ani înainte, mărcile private erau la noi o activitate marginală. La începutul lui 2026 reprezentau aproape o treime din vânzări. Apoi exportul: o bună parte din ce producem pleacă azi în alte țări. Dacă așteptam să vadă toată lumea, am fi ajuns prea târziu.

> **Ne aşteptăm la creşterea de mărci private în viitor, ca urmare vom investi în această direcţie.**
>
> — Ziarul Financiar, 2024

> **Vrem să mergem şi către alţi retaileri, chiar şi din alte ţări.**
>
> — Ziarul Financiar, 2024

08

A începe bate a analiza la nesfârșit.

Cunosc România de când aveam opt ani. Părinții mei lucrau la București. În 1981 m-am întors pentru un an de facultate, într-o vreme în care nu prea aveai ce cumpăra. În 2009 am venit a treia oară – de data asta, ca să rămân. La început am făcut naveta; azi locuiesc la Curtea de Argeș. În toți acești ani am învățat mult de la ambele părți. Noi, germanii, planificăm temeinic și apoi deseori renunțăm. Aici, oamenii pur și simplu încep. Încerc să le îmbin: pregătire atentă, apoi pornire hotărâtă.

> **Studenţii trăiau «pe cartele», magazinele erau goale.**
>
> — Business Magazin, 2023

> **În timp ce germanul de rând analizează toate riscurile unui eventual business şi decide mai bine să nu-l deschidă, românul s-a apucat deja de treabă.**
>
> — Business Magazin, 2023

09

Digitalizarea este obligatorie, nu opțională.

Pentru mine, digitalizarea nu e un proiect IT pe care îl bifezi într-o zi. Ne face procesele mai bune și uneori din ea iese ceva cu totul nou. O idee care mi-a făcut mare plăcere în 2024: clienții își compun singuri, într-o aplicație, propriul mix de condimente. Între timp, vânzările online din industria noastră cresc puternic an de an. Nu gândesc în trimestre. Dacă un trend ține, se vede adesea abia după zece ani. Treaba mea e să mă uit din timp și să-mi iau echipa cu mine.

> **“ Digitalizarea este rezultatul evoluției tehnologice și o vedem ca pe o sursă obligatorie pentru eficientizarea proceselor de business. Uneori, chiar stă la baza dezvoltării unor noi concepte și servicii.**
>
> — Revista Progresiv, 2024

> **“ … orizontul meu de timp este mai lung, zece ani. Cam aceasta este perioada în care trendurile se consolidează / se afirmă sau nu.**
>
> — Revista Progresiv, 2024

10

Nu există „omul” tipic.

Am formulat acest gând mai întâi despre clienții noștri. Nu există cumpărătorul tipic; fiecare trăiește altfel, vrea altceva, are nevoie de altceva. Am ajuns să văd că la fel e și în leadership. Aproximativ 400 de oameni lucrează cu mine și niciunul nu e o medie. Unii vor responsabilitate, alții stabilitate, alții pur și simplu un șef corect. Dacă îi tratezi pe toți la fel, nu ești corect cu niciunul. Așa că ascult înainte să decid de ce are nevoie cineva.

> **„Cumpărătorul” nu există ca un tipar uniform, monolit.**
>
> — Revista Progresiv, 2024

> **Aproximativ 400 de oameni lucrează cu mine. Ca unul dintre angajatorii mai mari din oraș, vreau să se bucure că au rămas.**
>
> — LinkedIn, 2026 · Traducere din engleză

Leadershipul nu este o stare, ci un exercițiu. Continui să exersez.

Surse și dovezi

Citate în original. Traducerile aparțin botului UJK și sunt marcate ca atare. Site propriu și LinkedIn: accesate în 2026.

1. Oamenii cresc când știu unde se află.

„I believe good leadership starts with knowing where you stand. Most of us think we lead well – few of us have ever checked.“ (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

„Honest feedback gets rarer the higher you climb, so I made it a habit to look for it, and to measure what I can.“ (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

2. Să-ți numești punctele forte și să lucrezi deschis la lipsuri.

„…the teams that grew fastest were the ones where people knew their strengths, named their gaps and worked on them openly.“ (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

„Strategic vision matters, but it only works when it is paired with self-knowledge and hands-on execution.“ (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

3. Creșterea pe care echipa nu o simte nu e creștere.

„Growth the team doesn't feel isn't growth I'm interested in.“ (EN) — LinkedIn, 2026 · https://www.linkedin.com/in/ujkarl

„Lipsa forței de muncă este una dintre cele mai mari provocări cu care ne confruntăm în prezent. Și, la cum arată situația, nu mă aștept ca în următorii 10 ani să dublăm numărul angajaților.“ (RO) — Forbes România, 12.09.2024 · https://www.forbes.ro/fuchs-condimente-romania-a-finalizat-extinderea-fabricii-sale-din-curtea-de-arges-408179

Alte fapte din text: Cifra de afaceri a crescut cu factorul 2,5 de la punerea în funcțiune a fabricii în 2009; românii, foarte primitori. — Interesul Argeșean (nach Business Magazin), 04.12.2023 · https://interesargesean.ro/uwe-jens-karl-managing-director-fuchs-romania-o-diferenta-marcanta-intre-nemti-si-romani-este-si-simtul-de-afaceri-diferit/

Alte fapte din text: Extindere de la 11.084 la 21.338 m², automatizare; circa 30% din producție la export, în circa 20 de state; mărcile private 30–35% din business; forță de muncă temporară din cauza lipsei de personal. — Forbes România, 12.09.2024 · https://www.forbes.ro/fuchs-condimente-romania-a-finalizat-extinderea-fabricii-sale-din-curtea-de-arges-408179

4. În criză, ține busola pe termen lung.

„Pentru mine este important să nu-mi pierd compasul pe termen lung din cauza unor perturbări temporare.“ (RO) — Forbes România, 04.07.2022 · https://www.forbes.ro/uwe-jens-karl-general-manager-fuchs-condimente-romania-ma-ingrijoreaza-in-mod-fundamental-incapacitatea-liderilor-politici-din-tarile-occidentale-de-a-demonstra-bold-leadership-273732

„Am trecut și am ieșit călițI din multe crize în trecut, dar cea actuală este una mult mai complexă.“ (RO) — Forbes România, 04.07.2022 · https://www.forbes.ro/uwe-jens-karl-general-manager-fuchs-condimente-romania-ma-ingrijoreaza-in-mod-fundamental-incapacitatea-liderilor-politici-din-tarile-occidentale-de-a-demonstra-bold-leadership-273732

Alte fapte din text: Fără vacanțe corporative, funcționare tot anul; materiile prime în mare parte de dincolo de Ocean; primele cinci luni din 2022 mult sub așteptări, un final la nivelul anului trecut ar fi un succes. — Forbes România, 04.07.2022 · https://www.forbes.ro/uwe-jens-karl-general-manager-fuchs-condimente-romania-ma-ingrijoreaza-in-mod-fundamental-incapacitatea-liderilor-politici-din-tarile-occidentale-de-a-demonstra-bold-leadership-273732

5. Să lucrezi cinstit cu ce ai.

„Prin urmare, prioritățile actuale sunt optimizarea resurselor disponibile și valorificarea investițiilor deja demarate.“ (RO) — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

„Prin această extindere, am reușit să creștem producția, chiar și într-un context de piață stagnat din punct de vedere cantitativ.“ (RO) — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

Alte fapte din text: Costuri absorbite inițial prin optimizare internă, apoi o majorare moderată de 5–6%, sub inflație (potrivit reprezentanților companiei); teren de extindere blocat de un drum ocolitor. — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

6. Leadershipul cere curaj.

„That clarity is what lets me drive change instead of maintaining the status quo.“ (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

„You know that feeling when the new thing gets louder than the reasons to postpone it? That's the moment.“ (EN) — LinkedIn, 2026 · https://www.linkedin.com/in/ujkarl

Alte fapte din text: Claritatea permite schimbarea în locul status quo-ului (site propriu). — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

7. Investește înainte ca piața să-ți dea dreptate.

„Ne aşteptăm la creşterea de mărci private în viitor, ca urmare vom investi în această direcţie.“ (RO) — Ziarul Financiar, 13.09.2024 · https://www.zf.ro/companii/grupul-german-fuchs-care-a-finalizat-o-investitie-de-8-5-mil-euro-22484967

„Vrem să mergem şi către alţi retaileri, chiar şi din alte ţări.“ (RO) — Ziarul Financiar, 13.09.2024 · https://www.zf.ro/companii/grupul-german-fuchs-care-a-finalizat-o-investitie-de-8-5-mil-euro-22484967

Alte fapte din text: Investiție din fonduri proprii; mărcile private 5–10% acum trei-patru ani, acum 30–35%. — Ziarul Financiar, 13.09.2024 · https://www.zf.ro/companii/grupul-german-fuchs-care-a-finalizat-o-investitie-de-8-5-mil-euro-22484967

Alte fapte din text: Capacitate +circa 60%; panouri fotovoltaice planificate; produse noi pentru Generația Z; comerțul online tot mai relevant. — Profit.ro, 11.09.2024 · https://www.profit.ro/insider/companii/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-despre-extinderea-fabricii-va-creste-capacitatea-de-productie-cu-circa-60-vom-investi-si-in-panouri-fotovoltaice-planuri-pentru-intrarea-pe-noi-piete-21729755

Alte fapte din text: Costuri absorbite inițial prin optimizare internă, apoi o majorare moderată de 5–6%, sub inflație (potrivit reprezentanților companiei); teren de extindere blocat de un drum ocolitor. — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

8. A începe bate a analiza la nesfârșit.

„Studenţii trăiau «pe cartele», magazinele erau goale.“ (RO) — Business Magazin, 19.11.2023 · https://www.zf.ro/profesii/business-magazin-cum-a-ajuns-uwe-jens-karl-managing-director-la-22194523

„În timp ce germanul de rând analizează toate riscurile unui eventual business şi decide mai bine să nu-l deschidă, românul s-a apucat deja de treabă.“ (RO) — Business Magazin, 19.11.2023 · https://www.zf.ro/profesii/business-magazin-cum-a-ajuns-uwe-jens-karl-managing-director-la-22194523

Alte fapte din text: La 8 ani, trei ani la București cu părinții (ambasada R.D.G.); un an de facultate în 1981; din 2009 lucrează în România, la început navetă, acum stabilit la Curtea de Argeș. — Business Magazin, 19.11.2023 · https://www.zf.ro/profesii/business-magazin-cum-a-ajuns-uwe-jens-karl-managing-director-la-22194523

Alte fapte din text: Cifra de afaceri a crescut cu factorul 2,5 de la punerea în funcțiune a fabricii în 2009; românii, foarte primitori. — Interesul Argeșean (nach Business Magazin), 04.12.2023 · https://interesargesean.ro/uwe-jens-karl-managing-director-fuchs-romania-o-diferenta-marcanta-intre-nemti-si-romani-este-si-simtul-de-afaceri-diferit/

9. Digitalizarea este obligatorie, nu opțională.

„Digitalizarea este rezultatul evoluției tehnologice și o vedem ca pe o sursă obligatorie pentru eficientizarea proceselor de business. Uneori, chiar stă la baza dezvoltării unor noi concepte și servicii.“ (RO) — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

„… orizontul meu de timp este mai lung, zece ani. Cam aceasta este perioada în care trendurile se consolidează / se afirmă sau nu.“ (RO) — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

Alte fapte din text: Conceptul de aplicație pentru mixuri personalizate; comerț online cu creșteri de două cifre; top 10 trenduri personale; cinci segmente de cumpărători. — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

Alte fapte din text: Capacitate +circa 60%; panouri fotovoltaice planificate; produse noi pentru Generația Z; comerțul online tot mai relevant. — Profit.ro, 11.09.2024 · https://www.profit.ro/insider/companii/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-despre-extinderea-fabricii-va-creste-capacitatea-de-productie-cu-circa-60-vom-investi-si-in-panouri-fotovoltaice-planuri-pentru-intrarea-pe-noi-piete-21729755

10. Nu există „omul” tipic.

„„Cumpărătorul” nu există ca un tipar uniform, monolit.“ (RO) — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

„About 400 people work with me. As one of the larger employers in town, I want them glad they stayed.“ (EN) — LinkedIn, 2026 · https://www.linkedin.com/in/ujkarl

Alte fapte din text: Conceptul de aplicație pentru mixuri personalizate; comerț online cu creșteri de două cifre; top 10 trenduri personale; cinci segmente de cumpărători. — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/