

COMPANIE DE MARE VITEZĂ

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio,
marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

THE HIGH-SPEED COMPANY

Copyright © 2015 by Jason Jennings and Laurence Haughton
Originally published by Portfolio/Penguin,
a member of Penguin Group (USA) LLC.

© 2020 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Alina Grozea**

Redactor: **Carmen Botoșaru**

Editor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

JENNINGS, JASON

Compania de mare viteză / Jason Jennings & Laurence Haughton;
trad.: Grozea Alina. - București: ACT și Politon, 2020

ISBN 978-606-913-612-6

I. Haughton, Laurence

II. Grozea, Alina (trad.)

334

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

JASON JENNINGS

și Laurence Haughton

COMPANIE DE MARE VITEZĂ

Acțiune imediată și dezvoltare
într-o cultură a nanosecundeii

Traducere de **Alina Grozea**

 ACT și Politon

2020

Despre cartea *Companie de mare viteză*

„Definește acele lucruri fundamentale care fac diferența între organizațiile de succes și cele oarecare. Această carte ar trebui să fie lectură obligatorie pentru directorii generali și pentru toți cei aflați în consiliile de conducere ale oricărei firme.”

– Glenn A. Fosdick, CEO (2001-2013), The Nebraska Medical Center,
una dintre cele mai mari instituții medicale din lume

„Indiferent de domeniu, Jason Jennings dezvăluie prin intermediul cercetărilor și poveștilor lui ceea ce știm cu toții deja în sufletul nostru: viteza este dictată de scop. Toți suntem conectați la ceva mai presus de noi, Jennings doar ne arată calea de a ajunge acolo.”

– Richard Sheridan, CEO și storyteller, Menlo Innovations;
autor al cărții *Joy, Inc.*

„Jenning prezintă exemple din lumea reală despre felul în care organizațiile cele mai de succes au dezvoltat cultura acțiunii imediate. Lectură obligatorie pentru orice lider în domeniul afacerilor.”

– Tiffani Bova, vicepreședinte, analist remarcabil, Gartner

Despre cartea *The Reinventors (Reinventatorii)*

„*Reinventatorii* ar trebui să-și găsească locul pe biroul multor directori executivi, fiindcă este vremea să începem procesul de reinventare în serie a afacerilor noastre, să evidențiem companiile care se pricep la asta și să instruim și alți lideri în dezvoltarea acestor abilități... Analizând companii precum Southwest Airlines și Apple, Jennings oferă povești de business provocatoare și, poate, un dram de înțelepciune pentru managerii corporațiilor.”

– *Publishers Weekly*

„*Reinventatorii* e o carte-bombă! Jennings lovește din nou și ne pune în față un set clar de instrucțiuni referitor la cum să treci, pas cu pas, la o schimbare radicală și cum să te dezvolți continuu. Dacă ești pregătit, acesta e planul tău pentru succes.”

– Guy Kawasaki, autorul bestsellerurilor *Enchantment*,
Reality Check și *The Art of the Start*

„*Reinventatorii* e o carte extrem de oportună, practică și interesantă. Orice om ar trebui să fie capabil să se reinventeze și să se schimbe constant, și totuși nu știe cum s-o facă. Această carte ne arată drumul.”

– Peter Sims, autorul bestsellerului *Little Bets*

„Aceasta este o carte dinamică, bine scrisă, despre importanța de necontestat a schimbării, inovației, evoluției și chiar a revoluției, ca cerințe-cheie ale succesului pe termen lung

În orice organizație. Agitația e benefică; confortul e fatal. Jennings dă lovitura.”

– Bob Lutz, fost vicepreședinte, General Motors,
autorul bestsellerului *Car Guys vs. Bean Counters*

„Deschide această carte la orice pagină și vei învăța ceva: e un mod fascinant, accesibil și practic de a-ți regândi compania și de a-ți depăși limitele pe hipercompetitivă piață de azi. În plus, se citește pe nerăsuflăte. Tipul știe să scrie și e evident că vrea să te ajute să ai și mai mult succes.”

– Stan Slap, autorul bestsellerului *New York Times*
„Bury My Heart at Conference Room B”

„Jennings e limpede că devine succesorul de drept al lui Peter Drucker. Încă o dată el a făcut o treabă excelentă cercetând lumea și scoțând la lumină căi de a-ți reinventa afacerea și de a o conduce către o creștere sustenabilă, profitabilă. Ideile lui sunt deopotrivă practice, neașteptate și puternice. Folosește-le în fiecare zi, dacă vrei să reușești.”

– Dan Coughlin, consultant, autorul lucrărilor
Beat Yesterday și *The Management 500*

„Dacă nu te simți bine la gândul că vei ajunge să fii depășit, citește această carte! *Reinventatorii* furnizează căi neobișnuite de a te desfășura, de a răzbi, de a-ți găsi drumul spre viitor. Jason Jennings este un clasic.”

– Tim Sanders, fondator Net Minds, autorul bestsellerului *New York Times* „Love Is the Killer App”

ALTE CĂRȚI DE JASON JENNINGS

The Reinventors (Reinventatorii)

Hit the Ground Running (Începe cu dreptul)

*Gândește mareț, acționează prudent**

Less is More (Mai puțin înseamnă mai mult)

* Carte apărută la Editura ACT și Politon, București, 2019; în orig. *Think Big, Act Small*. (n.ed.)

Lui Myron P. Patten, fondator, fost director general și președinte al The Patten Company. La începuturile carierei mele, el și-a făcut timp să mă asculte, să mă îndrume și să mă încurajeze să-mi urmăresc țelurile, ambițiile și visurile.

A fost un mentor remarcabil.

CUPRINS

Introducere: acțiune imediată și dezvoltare	13
CAPITOLUL 1. Scopul	23
CAPITOLUL 2. Principii și valori	53
CAPITOLUL 3. Clientul	83
CAPITOLUL 4. Transparența	109
CAPITOLUL 5. Sistematizarea	137
CAPITOLUL 6. Comunicarea	161
CAPITOLUL 7. Asumarea răspunderii	187
CAPITOLUL 8. Prosperitatea	211
CAPITOLUL 9. Managementul responsabil	237
Mulțumiri	267

Introducere: acțiune imediată și dezvoltare

„Trebuie să creăm un mai puternic simț al acțiunii imediate și să încheiem lucrurile cât mai repede.”

De-a lungul ultimilor 12 ani, am intervievat peste unsprezece mii de directori generali, proprietari de afaceri și antreprenori de mare succes, despre afacerile lor și despre cum își conduc compania în perioade mai bune sau mai rele. Una dintre cele mai importante întrebări pe care le-am adresat-o a fost: „Care e cea mai mare grijă care vă ține treji noaptea?”

Răspunsul a fost practic unanim: liderii sunt preocupați de crearea unui simț al acțiunii imediate în organizația lor și de a opera rapid, într-o lume de o complexitate crescândă. Ei vor să creeze echipe puternice, gata să treacă de orice obstacol și să „facă lucrurile mai repede”.

Pentru a înțelege de ce crearea unei companii de mare viteză este cea mai mare provocare cu care se confruntă un lider – și cea mai bună cale de a asigura succesul afacerii – nu trebuie decât să-ți amintești poveștile a două mari companii: Sears și Kmart. Ții minte zilele de glorie ale lui Sears și Kmart în perioada dintre 1960 și 2000? Sears însemna locul „în care America merge la cumpărături”, numărul 1 pe piața vânzătorilor cu amănuntul, urmat de un Kmart

ce-i sufla în ceafă de pe locul doi. Walmart era la mare distanță pe locul 3 și era considerat un competitor nedemn de o atenție serioasă. Nu pot decât să-mi imaginez ce glume se făceau la Chicago: „Oamenii ăia sunt din Arkansas, de se jelesc așa tare”.

Să-i urmăresc pe cei doi uriași retaileri de-a lungul ultimei decade a fost, într-un fel, ca și cum aș fi urmărit o vechitură de tren care se deplasa cu încetinitorul. Walmart a depășit Kmart și apoi Sears. Ani întregi de pași greșiți au dus la fuziunea dintre Sears și Kmart, devenită o mare companie în care și-au pierdut fiecare complet cultura și simțul de a face lucrurile să se miște rapid. Atât numărul de magazine, cât și veniturile lor combinate au scăzut constant. Când directorii de la Sears și Kmart s-au adunat pentru întâlnirea lor zilnică cu CEO-ul Edward Lampert, erau măcinați de dubii. „Niciodată nu știi care e planul sau strategia”, a declarat un director oarecare pentru publicația *Crain's Chicago Business*. „Ce construim noi? Care sunt criteriile pentru a avea succes?” Aceste companii admirate cândva căzuseră de sus, din cauza faptului că nu acționaseră, până în detaliu, ca niște companii de mare viteză, într-o lume complexă și aflată într-o dezvoltare rapidă.

Între timp, Walmart a lucrat fără odihnă pentru a-și perfecționa o cultură a acțiunii rapide și a dezvoltării utilizând multe dintre strategiile detaliate în aceste pagini. Conform celor scrise, a crescut cu peste zece mii de locații în întreaga lume și cu o jumătate de trilion de dolari în vânzări anuale, veniturile sale fiind de 15 ori mai mari decât cele ale lui Sears și Kmart la un loc. Cu adevărat o companie de mare viteză, hotărâtă să reușească.

Vezi în același sens și traiectoriile lui BlackBerry și Apple – alt exemplu de bază referitor la faptul că numai cultura creșterii și acțiunii imediate poate supraviețui. Doar cu câțiva ani în urmă, era greu să găsești vreun om de afaceri care să nu aibă un BlackBerry. Dar compania, alimentată dintr-o uriașă rezervă de cash, a tot continuat să amâne lansarea modelului BlackBerry 10, încrezătoare că toți clienții vor avea răbdare să aștepte și susținând cu aroganță că telefonul va fi lansat atunci când *compania* va fi pregătită pentru asta. Piața a refuzat însă să aștepte, iar Apple și Samsung au dat năvală, schimbând astfel felul în care comunică lumea și vânzând miliarde de unități doar în câțiva ani. J.K. Shin de la Samsung și Steve Jobs împreună cu Tim Cook, la Apple, au înțeles imediat nevoia de a face lucrurile să se miște mai repede și și-au condus companiile către primele două locuri din lume în rândul celor mai valoroase companii care fac lucrurile în timp record.

Prioritatea numărul unu pentru liderii de business din ziua de azi este să creeze organizații care să lucreze cu un simț feroce al acțiunii imediate, în lumea noastră nebunesc de ocupată, și să se concentreze ferm pe creștere. Toate conversațiile mele cu diverși directori generali au identificat acest punct sensibil, iar ceea ce am descoperit și voi relata în această carte sunt tactici pentru a construi cea mai rapidă, mai adaptabilă, mai puternică organizație setată să reușească într-un mediu al nanosecunde.

RĂMÂI PE BANDA DE VITEZĂ

În 2014, firma de consultanță McKinsey a publicat un raport intitulat „Crește rapid sau mori lent”, o analiză a destinilor și averilor a trei mii de companii software și de servicii de internet. Studiul trage concluzia că acele companii care combină acțiunea imediată cu dezvoltarea (grupuri ce cresc anual cu 60% sau mai mult) furnizează acționarilor profituri de cinci ori mai mari și au șanse de opt ori mai bune de a atinge valoarea de un miliard de dolari în venituri. Raportul confirmă totodată că acele companii care nu mențin această cultură și iau piciorul de pe pedala de accelerație au doar o șansă din trei de a reveni în linia întâi. Chiar și în sectoarele cele mai relaxate, din afara înaltei tehnologii, lipsa acțiunii imediate și stoparea dezvoltării e echivalentă cu a trage clopotele pentru organizație. Mai puțin de una din două companii pot reveni pe autostrada dezvoltării după ce au stagnat. Cele mai multe sunt preluate, reduse ca dimensiuni sau dau faliment.

Unii oameni cred că aceste companii de mare viteză – cele care și-au creat un simț al acțiunii imediate pentru a ajunge acolo unde vor să ajungă – sunt pline de directori de tip A, care-și forțează angajații să tolereze un stres teribil și care sunt repeziți, impulsivi, disperăți. Nimic mai departe de adevăr!

Companiile de mare viteză respiră de fapt cu ușurință, consumă mai puțină energie, nu sunt niciodată frenetice și ajung la destinația aleasă înaintea competitorilor. Cele mai multe dintre ele au parte de multă distracție pe acest drum. Secretul culturii lor orientate spre o acțiune rapidă și spre creștere este acela că liderii și-au dat seama că viteza înseamnă entuziasmul, impulsul revigorant și mândria ce

vin după ce scapi de lucrurile care te pun pe un drum greșit, și pe care cele mai multe companii nu le au în vedere, sfârșind prin a le trage înapoi și a le bloca.

Adevăratele culturi organizaționale caracterizate prin viteză și acțiune imediată sunt capabile să realizeze următoarele:

- rezolvă problemele din prima, în loc să revină asupra lor iar și iar;
- au grijă să-și țină aproape clienții fideli;
- îi mobilizează pe cei 70% dintre angajații care spun că nu se simt implicați activ în afacere să-și facă partea de treabă ce le revine (în acord cu raportul Gallup „State of the American Workplace Report 2013” privind gradul de implicare al angajaților americani);
- le permit oamenilor să-și recunoască greșelile, în loc să le ascundă sub preș;
- îi încurajează pe oameni să improvizeze, în loc să aștepte indicații de la superiori;
- reduc rezistența la idei noi;
- obțin mai multă coordonare și cooperare între funcții și titluri;
- ocupă posturile vacante cu oameni cărora le place să fie rapizi;
- rezolvă simultan toate problemele nou apărute.

Nu e ușor să implementezi o cultură gata să execute la acest nivel. Cere o elasticitate așa de mare a structurilor organizaționale, cu care acestea s-ar putea să nu fie

obișnuite, dar este singura cale pentru a așeza compania pe drumul către succes. Cu cât aplici mai profund aceste practici de mare viteză, cu atât vei fi mai pregătit pentru ceea ce urmează. Până la urmă, cine consideri că sunt mai lipsiți de aer, exasperați și disperați de situație? Tipii rapizi de la Samsung, Apple și Walmart, care privesc înainte către următorul cel mai bun lucru pe care îl au de făcut, sau oamenii de la BlackBerry, Sears și Kmart, îngrijorați de joburile lor și de relevanța companiilor în care activează?

FII RAPID SAU MORI LENT

Revoluția digitală ce abia a început va continua să facă ravagii printre modalitățile tradiționale în care au fost conduse până acum *toate* afacerile. Până la urmă, totul devine o marfă, iar piața stabilește prețul. Dar *măcar acum* durează zile sau luni, nu ani. Apoi, relațiile nu mai au importanța pe care o aveau înainte. „Totul este despre relații și despre cum îi faci pe oameni să te placă”, era sfatul dat de seniori celor nou veniți, și a funcționat timp de decenii. Economia globală s-a prăbușit însă între 2008-2009 și analiza microscopică ulterioară a cheltuielilor arată că nimeni nu mai poate justifica faptul că face afaceri cu cineva *doar* pe motiv de prietenie. Și cel mai rău e că, dacă nu ești capabil să asiguri angajaților pricepuți un viitor plin de provocări la locul de muncă, creștere profesională și răsplata ce decurge din acestea, angajații buni vor pleca și fie își vor găsi loc la competitori, fie vor deveni ei înșiși noii tăi competitori.

Dacă o companie – inclusiv a ta – nu pune în practică, la interior, schimbări mai rapide decât cele din lumea rapid schimbătoare din afară, va fi rău pentru ea în viitor.

Și nu uita: să fii rapid nu înseamnă să anunți că vei schimba lumea și să te apuci brusc să închiriezi spații de birouri, să angajezi oameni cool și să generezi agitație în rețelele sociale. Să fii rapid și să dezvolti o cultură a dezvoltării și a acțiunii imediate înseamnă să găsești, să păstrezi și să crești lucrătorii și clienții potriviți și să obții constant venituri suficiente pentru a-i răsplăti pe angajați și pe oamenii care au investit timp și bani în respectiva idee de business. Asta înseamnă să-ți dovedești că poți să-ți atingi țelurile iar și iar, demonstrând pieței că ești un jucător serios, nu un pion oarecare.

CERCETAREA NOASTRĂ

Aceste lecții referitoare la cum ajungi o companie de mare viteză nu sunt scrise peste noapte, ci sunt rezultatul a decenii de cercetare în cadrul a sute de mii de companii din întreaga lume.

Laurence Haughton*, directorul meu de cercetare și dezvoltare, împreună cu mine am sprijinit cercetarea în cadrul echipelor de studenți MBA, precum și în variate firme de cercetare din afară, cum ar fi FactSet și Information On Demand, am evaluat performanțele financiare pentru două sute douăzeci de mii de afaceri, incluzând fiecare companie listată la bursă din lume, precum și cele mai mari companii cu capital privat din lume.**

* De-a lungul cărții, mă refer la mine, Jason Jennings, scriind „eu”, iar când scriu „noi”, mă refer la Laurence Haughton și la mine, muncind, cercetând, gândind și scriind în colaborare. Din punct de vedere profesional, împărțim aceeași voce. (*n.aut.*)

** Te-ai putea aștepta ca o carte despre companiile de mare viteză să conțină multe exemple de companii noi, high-tech, ce redefinesc

Odată ce performanțele financiare ale unei companii dovedesc că merită un studiu mai amănunțit (iar noi am identificat peste cincizeci de mii care corespund profilului), începem să adunăm informații despre structura ei, despre performanță, longevitate, leadership și multe altele. Punem la dosar și căutăm orice eventuale vulnerabilități care le-ar putea descalifica de la includerea în cercetări viitoare. Printre motivele de descalificare se numără imposibilitatea de a verifica performanța financiară, scăderile bruște și semnificative de venituri, profituri sau cote de piață, plecarea liderilor care au condus compania la rezultate mărețe, acuzațiile credibile sau procesele pe rol care pun în discuție etica în companie.

Apoi încercăm să obținem acces la directorul general al companiei, în vederea unor interviuri amănunțite. Asta sună mai simplu decât e în realitate. Să pătrunzi în interiorul acestor companii este cea mai grea parte a procesului; multe companii și lideri sunt foarte protectori când vine vorba de metodele și succesul lor. Dar noi suntem hotărâți să aflăm ce le face pe aceste câștigătoare ale pieței să funcționeze, așa că lingușim, cerem favoruri, ne rugăm cu frumosul, iar și iar, și apelăm la corectitudinea oamenilor. În cele din urmă, pătrundem în aceste companii (doar două ne-au respins până acum, iar acelea au eșuat, ceea ce înseamnă probabil că se simțeau cu musca pe căciulă și de aceea nu ne-au dat

noțiunea de afaceri rapide. Dar nu este cazul. De-a lungul anilor, am văzut o grămadă de cărți de business care ridicau în slăvi companii care nu mai erau de actualitate sau care chiar dispăreau de pe piață în câteva săptămâni de la lansarea cărților – din cauza scandalurilor, pentru că dădeau un tun și gata sau din alte motive. Niciodată nu am scris și nu voi scrie despre companii care nu au trăit suficient spre a-și dovedi invincibila putere. (*n.aut.*)

acces) și săpăm adânc, pentru a le pătrunde mecanismele de funcționare și pentru a aduce apoi aceste descoperiri în cartea noastră. Aceste pagini sunt filtrarea a tot ceea ce eu și echipa mea am învățat despre cum își construiesc marile companii o cultură bazată pe acțiune imediată și dezvoltare.

PROMISIUNEA NOASTRĂ

Intenția mea este ca fiecare proprietar de afacere, director executiv, director general sau antreprenor să ajungă să citească această carte, să-i pună conținutul în practică, pentru a construi sau a menține o companie de mare viteză. Managementul mijlociu, cel care nu are abilitatea de a implementa schimbări importante în organizație, va beneficia, de asemenea, la nivel ridicat, de cele scrise în carte, pentru că aceste descoperiri îl vor pregăti să conducă și să construiască o cultură a acțiunii imediate și a dezvoltării, profitând de fiecare oportunitate ce apare.

Dacă ești gata să treci la treabă și să-ți transformi afacerea, îți sugerez să citești cartea de la început până la sfârșit și să execuți sarcinile menționate pe scurt la finalul fiecărui capitol înainte de a trece la următorul. Urmărind astfel capitolele și punând în practică cele învățate, vei sfârși prin a-ți asigura o cultură durabilă în care se gândește rapid și se acționează la fel de rapid.

Cum spuneam, nu toți oamenii încep neapărat de la început o carte și nu toți o citesc până la capăt. Dacă te confrunți cu o anumită problemă de business, vei prefera probabil să analizezi cuprinsul cărții și să treci direct la capitolul care tratează problema pe care o ai în minte. Am aranjat cartea astfel încât să te poți folosi de capitole și ca

de o serie de aplicații: găsește-l pe acela care răspunde cel mai bine nevoilor tale – cum ar fi aprofundarea noțiunilor de valoare, transparență și management responsabil – și treci la treabă, aplicând respectivelor învățăminte în organizația ta.

Pentru că eu călătoresc între trei sute și patru sute de km pe an, am văzut mii de persoane care citesc în avion; așa-dar și această carte va fi destinată lecturii în timpul zborului. Deschide la orice pagină și vei găsi ceva: inspirație, o informație intuitivă, o indicație despre cum să pleci de la o idee grozavă și să ajungi s-o pui în practică rapid, fără cursur. Această carte este plină de povești și idei mari, chiar de lecții importante și de o grupare de eroi în domeniul afacerilor care te vor ajuta să-ți construiești propria companie de mare viteză.

Dacă pui la treabă principiile conținute în paginile următoare, în final vei căpăta o cultură a acțiunii rapide și a dezvoltării și vei fi capabil să reușești într-o lume în care timpul se măsoară în nanosecunde.

Satisfacția mea cea mai mare este să-i ajut pe oamenii principali să-și atingă potențialul maxim. Sper ca această carte să devină atât un antrenor de încredere, cât și o galerie de încurajare. Acesta este spiritul în care am făcut cercetări și le-am așternut pe hârtie pentru tine.

Jason Jennings
Tiburon, California &
Timber Rock Shore,
Michigan, Michigan
2014

CAPITOLUL 1

Scopul

Aceasta este adevărata bucurie în viață, să fii folosit într-un scop pe care să-l consideri măreț, binecuvântat. Să fii o forță a naturii, nu o mână de pământ egoistă, agitată și plină de pretenții, care se plânge că lumea nu se dedică fericirii ei.

– George Bernard Shaw

SĂ O DUCI BINE FĂCÂND BINE

— Ce-ai făcut la test, domnule Jennings?, m-a întrebat profesoara mea de latină mereu corectă și respectuoasă, doamna Anderson.

— Bine, am mormăit eu, gândind că probabil nu era așa. Fusesem prea ocupat să joc baschet cu o seară înainte, ca să mai învăț.

Doamna Anderson s-a încruntat și și-a scuturat degetul arătător.

— Incorect, domnule Jennings. Superman face *bine*. Dumneata ai făcut *corect*.

Derulăm rapid câțiva ani, până la primul meu an de facultate. Asistam la Economics 101* în timp ce câștigătorul

* Studii despre cum persoanele fizice, guvernele sau firmele, precum și alte organizații iau decizii ce afectează alocarea și distribuția resurselor rare. (n.tr.)

Premiului Nobel, Milton Friedman, apărea pe ecran, încrunțat și arătând cu degetul, exact ca doamna Anderson.

„Există o singură responsabilitate în business”, a declarat el, „iar aceasta este să faci cât mai mulți bani posibil.” El îi respingea pe aceia care promovau ideea, nouă pe atunci, că o afacere are responsabilitatea socială de a face bine. Afacerile trebuie să procedeze corect, conform celor spuse de Friedman, nu să facă bine.

Convingerea că marii lideri trebuie să-și concentreze atenția pe a face cât mai mult profit posibil și să facă asta în orice mod sunt capabili, lăsându-i pe alții să facă bine, creează un obstacol major pentru orice firmă care-și dorește să devină o companie de mare viteză.

Companiile cu un istoric dovedit al acțiunii rapide și dezvoltării – de la cele mai mici, până la cele mai mari – au dărâmat acel zid aparent între a face bine și a proceda corect. Ele știu că, prin crearea unui simț puternic al scopului nobil, îndreptat spre a face bine, îi eliberezi pe oameni și îi determini să treacă urgent la acțiune. Aceste scopuri nu sunt acele declarații lungi, plictisitoare, imemorabile despre viziune și misiune specifice deceniilor trecute. Acele „declarații vizionare” au eșuat, sfârșind prin a-i enerva pe toți (poate cu excepția persoanei sau comisiilor care le-au întocmit), neaprinzând în nimeni nicio dorință de creștere și dezvoltare. Companiile cu adevărat rapide îți pot spune ce fac și de ce fac lucrul respectiv – și te pot face să devii interesat de subiect – în doar câteva cuvinte.

Cercetările inovatoare în neuroștiințe despre felul în care procesele chimice din creier ne determină acțiunile (cum este cea realizată de dr. Matthew D. Lieberman, profesor de psihiatrie și științe biocomportamentale la UCLA

și autor al lucrării *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect – Social: De ce se creează conexiuni în creier*), conchide că suntem motivați de binele suprem pentru a ne strădui mai mult, a munci mai repede, a persevera pe termen mai lung, a coopera mai bine cu alții și a ne controla impulsurile mai puțin productive. Și nu e vorba doar despre propria noastră productivitate; alte studii, inclusiv cercetarea făcută de dr. Victor Strecher de la Universitatea din Michigan, Barbara Fredrickson de la UNC Chapel Hill și Steve Cole de la UCLA, demonstrează că însemnătatea ce derivă din scopul de a răspândi binele ajută la reducerea stresului și îmbunătățește starea de sănătate. Să faci bine e o cale de a-ți asigura fericirea, și chiar așa se întâmplă. Imaginează-ți ce poate realiza o companie în care sute de oameni sunt uniți în jurul aceluiași scop.

Patru cuvinte care creează o companie de mare viteză

O companie de mare viteză care a construit o cultură a dezvoltării și a acțiunii rapide este, poate surprinzător, o bancă: o bancă mare, una dintre acele presupuse forțe absconse ale răului care au cauzat prăbușirea sistemului financiar al lumii. Însă CoBank cu sediul în Denver este opusul a ceea ce auzim despre majoritatea băncilor și despre bancheri. De fapt, CoBank este o organizație financiară neconvențională, ale cărei realizări, precum și cele ale directorului său general, Bob Engel, pot părea greu de crezut.

CoBank este o bancă nondepozitară, cooperativă (ca o uniune de credit, este deținută de clienții săi), ai cărei clienți sunt afaceri agricole, furnizori de energie electrică rurală, irigații și comunicații precum și altă asociație de

credit fermieră în serviciul a peste șaptezeci de mii de fermieri și proprietari de domenii agricole. Ca membru al U.S. Farm Credit System, CoBank sprijină nevoile de împrumuturi din agricultură și din economia rurală a națiunii și face afaceri în toate cele cincizeci de state din SUA.

Cu active în valoare de o sută de miliarde de dolari, CoBank se poziționează alături de nume de bănci familiare, precum Morgan Stanley, Union Bank și Goldman Sachs. Marea diferență dintre ele o constituie câștigurile. Morgan Stanley generează un profit de aproximativ 65.000 de dolari anual, pentru fiecare dintre cei 55.000 de angajați ai săi; Union Bank câștigă 63.000 de dolari pentru fiecare lucrător al său din cei 10.000; iar Goldman Sachs câștigă 235.394 de dolari pentru fiecare dintre cei 32.000 de membri ai forței sale de muncă. Prin contrast, CoBank face un profit de un milion de dolari per angajat pe an, aproape jumătate din ceea ce revine proprietarilor săi. Alte bănci cu bunuri de valoare comparabilă au în medie, fiecare, câte 12.000 de angajați – de unde rezultă că cei 850 de lucrători ai CoBank sunt de 12 ori mai productivi decât angajații altor mari bănci. Conform publicației *Global Finance*, CoBank este unica bancă sigură din țară. Mai mult, spre deosebire de alte bănci, performanța financiară a CoBank n-a fost afectată de criza economică. În fapt, în 2013 și-a încheiat cel de-al 14-lea an consecutiv de creștere a veniturilor. În mai puțin de zece ani, și-a crescut activele cu 300 % și profiturile cu 600 de procente. CoBank a demonstrat că o cultură a acțiunii rapide și dezvoltării este posibilă pentru a-ți menține viteza ani de-a rândul.

Deci cum procedează CoBank? Cum și-a mobilizat organizația pentru a atinge în mod constant cifre considerabil

de înalte și pentru a-și conserva o reputație grozavă într-o industrie afectată de cele mai dure vremuri pe care o bancă le-a parcurs vreodată? Am discutat cu Bob Engel și am aflat că succesul CoBank poate fi descris de patru noțiuni simple.

— Noi servim America rurală, declară Engel cu convingere. Noi o ducem bine pentru că facem bine.

Asta e? Țasta e scopul? m-am gândit. Când Engel m-a văzut dându-mi ochii peste cap, a zâmbit.

— Lasă-mă să-ți spun cum. De fiecare dată când răs-punzi unei chemări mai înalte, mi-a spus el, ai abilitatea de a produce la un nivel mult mai înalt. Singurul mod în care ne poți determina pe noi, muritorii de rând, să performăm la un nivel mai bun și să acționăm rapid este să ne oferi un scop și să crezi pasiunea de a-l atinge. Dacă afacerea nu performează la un nivel mai bun, atunci e la fel ca celelalte, și să fii la fel ca ceilalți nu-ți permite să ai 14 ani consecutivi de creștere economică și de mărire a câștigurilor. Pur și simplu, asta nu se va întâmpla.

Dacă petreci câteva minute cu Engel sau cu alt membru al echipei CoBank, ideea că o companie de mare viteză are o cultură a dezvoltării și a acțiunii rapide devine evidentă. Fiecare angajat CoBank poate explica în mod convingător de ce lucrează acolo și care e jobul lui: să servească America rurală. Roagă-i să dezvolte acest subiect, să vorbească despre acest scop, și fiecare persoană va povesti despre împrumuturi de acoperire a cheltuielilor, pentru însămânțare, hrana vitelor și aducerea lor pe piață sau despre cum o companie rurală de telefonie sau irigații a fost capabilă să-și modernizeze serviciile către afacerile rurale și către comunități cu ajutorul împrumuturilor luate de la

CoBank. Ei toți știu că acest scop este credibil, practicat, promovat și trăit până la vârful ierarhiei, inclusiv de către Engel.

„Nu încape discuție că liderul stabilește viteza de înaintare și este responsabil pentru imprimarea sensului scopului: acela de a o duce bine făcând bine în întreaga companie”, a spus Engel. Nu e de ajuns să-ți crezi un scop care sună bine. „Trebuie să existe autenticitate în acel scop, trebuie să crezi cu adevărat în el și apoi trebuie să te asiguri că toți cei pe care îi angajezi îl înțeleg și îl acceptă.” Acesta este motivul real pentru care organizații odată mărețe au sucombat. Liderii lor s-au relaxat, au angajat oameni nepotriviti și au permis circumstanțelor să compromită scopul lor inițial. Scopul a încetat să mai pară adevărat pentru mulți de la Disney după 1995, iar la AOL după fuziunea cu Time Warner, și chiar la Starbucks, ceea ce l-a determinat pe Howard Schultz să se întoarcă și să-și reia activitatea de director general, realizând astfel cea mai mare ridicare din morți de la Lazăr încoace; iar asta s-a întâmplat pentru că Schultz a readus în companie scopul de a o duce bine făcând bine.

La CoBank, lui Engel îi revine sarcina grea de a vorbi la fiecare întâlnire a noilor asociați despre entuziasmul de a servi America rurală și de a face din ea un loc mai bun. „Eu vorbesc despre scop, despre motivul pentru care lucrăm la CoBank și despre înalta chemare căreia îi răspundem toți”, a spus Engel, „apoi le spun că, dacă nu se trezesc în fiecare zi cu pasiunea de a servi America rurală, adică ceea ce facem noi aici, atunci n-ar trebui să rămână la noi. Le explic că CoBank nu e un loc bun în care să vii doar ca să ai un loc de muncă. Pur și simplu, nu e. E un loc în care vii și faci ceva

mult mai mult decât un simplu job. Le mai spun și că asta nu e pentru oricine.” După cum spune fiecărui nou angajat, „viața e prea scurtă ca s-o petreci făcând lucruri care nu-ți plac. Iar dacă nu-ți plac, dacă nu te simți pasionat de ceea ce faci, nu-ți pierde timpul. Însă, dacă iubești ideea de a servi America rurală, te afli în locul potrivit”.

Un scop atrage și înflăcărează pe toată lumea

Susan Vassallo, vicepreședinte al departamentului de comunicații de la Henry Schein, Inc., e de acord cu Engel în privința puterii scopului de a atrage și de a înflăcăra. „Sună siropos, dar am aflat că tinerii din noua generație nu vor să muncească pentru oricine”, mi-a spus Vassallo. „Ei vor să știe că, în companiile unde urmează să se angajeze, există oameni buni care fac lucruri bune.” Compania ei e o altă companie de mare viteză care o duce bine făcând bine și își exprimă scopul în doar câteva cuvinte: *servicii de sănătate tot mai bune pentru toți oamenii*.

La prima vedere, Henry Schein este cel mai mare distribuitor de produse de îngrijire medicală din lume, furnizate cabinetelor stomatologice, medicale și veterinare. La o analiză mai atentă, vei afla că această companie cu venituri de aproape zece miliarde de dolari și cu mai mult de 800.000 de clienți oferă, de fapt, un portofoliu de soluții ce permit furnizorilor de servicii medicale să-și selecteze furnizorii potriviți și echipamentele, programele de calculator, consumabilele, produsele farmaceutice și vaccinurile de care au nevoie. Compania, recent numită de revista *Fortune* „una dintre cele mai admirate companii”, se afla în fruntea celor din industria sa, dominând piața ca fiind

numărul unu la toate nivelurile măsurabile menționate în *Fortune*: inovație, managementul resurselor umane, utilizarea bunurilor corporației, responsabilitatea socială, calitatea managementului, ecourile financiare, investițiile pe termen lung, calitatea produselor și serviciilor și competitivitatea globală. Conform celor spuse de Stanley Bergman, CEO, și de președintele Henry Schein, „aceste distincții dovedesc faptul că o companie o poate duce bine făcând bine. Și sunt chiar surprins că multe companii nu văd această legătură”.

Inițiativele Schein, precum Give Kids a Smile (Dăruieți copiilor un zâmbet), un program în parteneriat cu Asociația Americană de Stomatologie, ce oferă tratamente gratuite pentru mai mult de 400.000 de copii nedoriți, și Prepared to Care (Pregătit să îngrijesc), un program de reacție rapidă la dezastrele globale și care a fost primul la fața locului, cu provizii, după evenimentele din 11 septembrie 2001 și după Uraganul Katrina, îi fac pe angajați, practicieni și producători mândri să fie parte a unui scop atât de nobil. „Când merg la întâlniri cu oamenii noștri, văd că ei iubesc cultura noastră și cred în misiunea noastră de a le oferi o îngrijire avansată tuturor oamenilor”, a explicat Bergman. „Cea mai mare satisfacție a mea este să știu că, dacă ne păstrăm cultura, nu va trebui să ne facem niciodată griji pentru performanțele noastre financiare.”

„Dincolo de succesul material, toți furnizorii de servicii medicale au chemarea de a face ce e corect pentru societate”, a spus Steve Kess, vicepreședinte pentru relații profesionale globale la Henry Schein. „În ultimii cinci ani, am achiziționat aproape 200 de companii la nivel global, iar când mergem acolo, la fața locului, felul în care reușim să facem

mai mult și mai bine se datorează inițiativelor Henry Schein Cares. De exemplu, am achiziționat o companie în Germania, al cărei model economic în privința sănătății este foarte diferit de al nostru, în mare parte furnizat pe cale guvernamentală. Totuși, am găsit acolo multe nișe în care nevoile sunt mai mari decât ceea ce poate oferi guvernul, așa că am împuternicit și facilitat programe care să umple acele goluri. Sunt de ajutor atât din punct de vedere moral, cât și pentru dezvoltarea businessului. Să facem bine ne ajută să o ducem bine.”

După cum dovedesc CoBank, Henry Schein și sute de alte companii de toate mărimile, din toate industriile, primul pas în construirea unei organizații cu simțul acțiunii imediate este identificarea scopului care atrage, unește, înflăcărează și dă energie oamenilor. Acest scop trebuie să urmărească să faci bine în afara companiei, cu promisiunea implicită că se vor bucura de beneficii și cei din interiorul companiei. Trebuie să exprimi acest scop în cât mai puține cuvinte posibil – de preferat 12 sau chiar mai puține –, pentru ca oamenii să poată reacționa, să și le poată aminti, cu speranța că le vor transmite mai departe și îi vor face interesați și pe alții. Dacă e nevoie de mai mult de o duzină de cuvinte ca să explici de ce faci bine ceea ce faci, va fi dificil pentru oricine din interiorul companiei și mai ales pentru cineva din afara ei să-și amintească scopul, și vei rata astfel oportunitatea de a evoca o puternică legătură emoțională între munca din interiorul companiei și faptele bune din exterior. Scopul este cel care face să fie limpede pentru toți de ce compania ta face ceea ce face și cui și cum îi este de ajutor.

Despre hrănirea sufletului

În fiecare dintre cele aproape o mie de discursuri importante și cursuri la cerere pe care le-am ținut de-a lungul ultimilor 12 ani, am pus auditoriului o întrebare simplă: „Câți dintre voi v-ați aflat în echipa câștigătoare la un anumit moment din viață?”

Toată lumea a ridicat mâna, fără excepție.

Apoi am mers printre ei și i-am rugat să spună povestea echipelor câștigătoare din care au făcut parte. Directorul de vânzări al unui producător de cipuri își amintește că a făcut parte dintr-o frăție care a adunat 250.000 de dolari pentru ajutorarea copiilor afectați de incendii. O femeie care conduce departamentul de HR al unuia dintre cei mai mari producători de energie a vorbit despre cum s-au unit oamenii din departamentul ei și au reconstruit o casă pentru victime ale Uraganului Katrina. Șeful de cercetare și dezvoltare al unei uriașe companii media a povestit despre vremea în care făcea parte din echipa națională de hochei juniori în Canada. Ochii lor sclipesc când aceste amintiri prind viață, și am să vă demonstrez mai departe ce vreau să spun. Conversațiile decurg întotdeauna așa:

— Cum te-ai simțit să fii parte din echipa câștigătoare?

— Grozav.

— Te mai gândești vreodată la asta acum, după atâția ani?

— Da, tot timpul.

— Mai ții legătura cu vreunul dintre membrii echipei?

— Da. De fapt, câțiva au rămas cei mai buni prieteni ai mei.

Iar apoi, întrebarea de baraj:

— Cum ai descrie cel mai bine acele momente din viața ta?

— A fost cea mai bună perioadă din viața mea.

Oricare ar fi celelalte realizări ale vieții lor, pun pariu că niciun moment din viața acestor oameni nu va fi rememorat cu atâta drag precum acela în care au făcut echipă cu scopul de a face bine, de a câștiga și de a sfârși ducând-o foarte bine.

Dacă te gândești că „noi deja avem un scop stabilit și toată lumea care lucrează pentru noi îl cunoaște și îl acceptă”, următorul discurs va fi ca un duș rece.

În ciuda faptului că am întrebat sute de mii de persoane dacă s-au aflat vreodată în echipa câștigătoare, cu excepția companiilor despre care vorbesc în această carte, mai puțin de o duzină de oameni mi-au răspuns: „Da, mă aflu în ea chiar acum, aici... unde lucrez.” În mod evident, majoritatea covârșitoare a oamenilor nu găsesc că e vital sentimentul că au de împlinit un scop la locul de muncă.

Acesta nu este cazul la W.W. Grainger Inc., care este furnizor industrial. După cum afirmă cu mândrie Jim Ryan, CEO la Grainger: „Noi îi ajutăm pe oameni să-și facă treaba bine și să fie în siguranță. Acesta e scopul nostru; cu asta ne ocupăm; pentru asta existăm”.

Drept exemplu, Ryan povestește cum se aplică acest scop în viața reală: „Un client a intrat în filiala noastră din Lawrence, Massachusetts; avea nevoie de o pereche de cizme cu toc de metal, pentru șantier, ca să se poată prezenta la lucru în acea zi. Nu aveam. Liderul echipei noastre de

vânzări, Rick Whitcomb, și-a dat seama că poartă același număr la pantofi și a spus: «Uite, ia-le pe ale mele și mâine; până mâine o să mai am câteva perechi noi și pentru tine.» Iar când dezastrul lovește, cu mâna Domnului sau cu mână de om, oamenii lui Greinger nu fac doar să semneze un cec; noi apărem la locul faptei. Când avioanele au lovit turnurile gemene, nu a trebuit să ne sune nimeni... toți au știut, pur și simplu, că trebuie să fie acolo ca să dea o mână de ajutor”.

Datorită în bună parte acestui scop împărtășit, veniturile Greinger au crescut vertiginos, în timp ce alți distribuitori industriali au rămas în mare parte blocați. Veniturile au crescut cu peste 10%, și acum reprezintă mai mult de 9,4 miliarde de dolari anual. Sub conducerea lui Ryan, acțiunile companiei constituie peste 182 de procente, cota de piață e în vârf, la categoria sa, iar echipa de 23.000 de oameni de la Grainger nu doar că este vizibilă, dar rămâne pe poziții, așa cum dovedește rata medie de ocupare a unui post pentru fiecare angajat, care este dublă față de media națională. Mai mult, compania Greinger e incredibil de agilă și adaptabilă, în special dacă ții cont că se află pe piață încă din 1927. Prin gama largă de produse și a regiunilor pe care le servește, compania oferă în prezent peste un milion de produse esențiale ce ajută alte companii să funcționeze în siguranță, cu o rază de distribuție și un nivel de expertiză de zece ori mai mari decât cu zece ani în urmă. Greinger e un model de companie rapidă.

Fiecare companie care vrea să construiască o organizație mai rapidă și care țintește mai sus are mult de lucru pentru a câștiga un avantaj competitiv. Dacă vrei să fii înconjurat de oameni care gândesc și se mișcă rapid, trebuie

să le oferi un scop bun, pentru ca ei să devină cea mai rapidă și dornică de succes echipă ce s-a aflat vreodată în joc.

Când oamenii sunt invitați să fie parte din ceva în care cred cu adevărat și care promite să aibă un impact pozitiv în viața comunității, vor munci pe brânci, cu hotărâre și cât de rapid este necesar pentru a face lucrurile să se întâmple. Pe măsură ce și alții se alătură scopului tău, lasă în urmă metodele vechi care constituie adevărate piedici în calea ideilor noi. Schimbarea devine astfel mult mai ușor de gestionat, pe măsură ce oamenii văd mai multe hopuri ușor de trecut și mai puțini munți de obstacole în cale.

Cum îți găsești scopul

Sentimentul că ai un scop începe de la cel aflat la conduce-re, fie că e proprietar, fondator, CEO sau manager. El poate, de asemenea, să apară în mod natural în cadrul unui grup mic de oameni care sunt pe cale să demareze ceva împreună. În mod clar, nu este ceva formulat de vreun comitet și nici rezultatul vreunui dans în grup condus și votat de cineva din afară. Dacă afacerea ta are nevoie de un comitet care să răspundă la întrebarea „de ce facem *cu adevărat* ceea ce facem și ce lucru bun încercăm să realizăm?”, înseamnă că n-ai înțeles nimic. Găsirea unui scop se întâmplă atunci când mintea și inima se întâlnesc.

„Începe ca un nod în gât”, spune Robert Frost, „ca un sentiment că ceva e greșit, ca un dor de casă, ca o nevoie de dragoste.” Frost a vorbit despre scopul său, din perspectiva unuia dintre cei mai mari poeți, dar cuvintele lui oglindesc exact ceea ce am auzit de la alți directori executivi conduși de un scop anume.

Pentru Stan Bergman, CEO la Henry Schein, scopul vine din faptul că a crescut în Africa de Sud în timpul regimului apartheid. „Părinții mei s-au asigurat că eu știu ce se întâmplă, și anume că guvernul era destul de bun să izoleze persoanele de rasă albă de realitatea politicii lui”, a spus el, vorbind despre identificarea simțului său de a face distincție între bine și rău. „A trebuit să văd partea diabolică a apartheidului chiar în fața mea și s-o compar cu binele făcut de tatăl meu, medic, pentru a-i ajuta pe alții. Din fericire pentru mine, ceea ce vezi acasă îți conduce acțiunile. Așadar, când am venit în SUA și am fost prezentat celor de la Henry Schein, am văzut ce făceau foștii proprietari pentru a schimba ceva în lume. Toți erau extrem de generoși și implicați în multe cauze umanitare. Compania își direcționează efortul pentru a schimba legile generice privind medicația, asta pe lângă alte multe eforturi nobile. M-am simțit atașat de acest lucru. Noi toți cei de la Henry Schein simțim când ceva e greșit și suntem alertați de nedreptățile din societate; așa că îndreptarea acelor nedreptăți a devenit scopul nostru comun, pe lângă faptul că suntem devotați dezvoltării și clienților, furnizorilor și investitorilor noștri.”

Mike McCallister, președinte și fost CEO al gigantului în asigurări de sănătate Humana, relatează care este viziunea sa asupra scopului. „Ai putea crede că ai de-a face cu o companie de asigurări medicale, dar chiar nu este așa”, spune el. „E doar o fațadă pentru ceea ce încercăm de fapt să facem, adică să schimbăm și să reinventăm complet lumea din domeniul îngrijirii sănătății.”

McCallister a văzut ceva greșit în felul în care oamenii interacționează și beneficiază de pe urma serviciilor de sănătate, așa că s-a dedicat cu toată inima reparării acestei

greșeli. Datorită acestui sentiment al unui scop nobil, McCallister a fost capabil să preia Humana într-un timp foarte scurt, o companie cu probleme, a cărei valoare scăzuse la șapte sute de milioane de dolari în urma unei fuziuni dezastruoase, și s-o dezvolte până la o capitalizare de piață de aproape treisprezece miliarde de dolari, extinzând forța de muncă de la 14.000 de lucrători regionali la 45.000 de angajați care furnizează servicii de asigurări în toate cele 50 de state americane.

Ron Sargent, directorul general de mare succes de la Staples, mărturisește ce înțelege el prin scop ca noțiune a binelui suprem. Când mi-a vorbit despre ce anume înseamnă scopul pentru el și pentru cei 74.000 de angajați de la Staples, lui Sargent i s-au umezit ochii. Scopul companiei Staples, despre care vorbește ca despre sufletul companiei, este de „a fi de partea diversității, a mediului, comunității și eticii”.

S-ar putea ca asta să pară surprinzător pentru cei care cred că scopul companiei Staples este să vândă consumabile pentru birou, dar este adevărat.

„Gândește-te cât este de important un job pentru cineva din orașul meu natal, Covington, Kentucky, apoi ia în calcul că noi am creat 74.000 dintre ele”, subliniază Sargent. „Colegii mei îmi spun tot timpul că acțiunile Staples le-au cumpărat o casă, sau că acțiunile Staples le-au ținut copiii în facultate, sau că o să se pensioneze datorită vieții bune pe care au dus-o la Staples.”

„Acestea sunt lucruri care ne fac să avem lacrimi în ochi”, a spus Sargent. „În copilărie n-am visat niciodată că voi vinde consumabile de birou când o să fiu mare; să vinzi consumabile de birou e plictisitor. Dar când te gândești la

ce ți se permite să crezi ca rezultat al acestei activități, oamenii, joburile și tot binele care derivă din conducerea unei afaceri mari și din a o face bine, e mai mult decât copleșitor.”

La fel, Fred Eppinger, președinte și CEO la Hanover Insurance, a atins succesul conducând cu un scop. Eppinger a preluat frâiele companiei din orașul său după ce aceasta fusese lovită puternic de conducerea anterioară, retrogradată sever de organizațiile de rating din industrie și desființată de critici, care se întrebau dacă firma mai poate supraviețui. Hanover Insurance s-a micșorat în zece din ultimii 11 ani, bâjbâind în afaceri în care nu avea experiență și ajungând un mediu birocratic. Și, de parcă n-ar fi fost destul de rău, Eppinger a aflat că îl așteaptă datorii de două miliarde de dolari (în urma vânzărilor anuale prost direcționate promovate de predecesorul său), iar acestea arătau ca o bombă cu ceas.

Oricât de rele ar fi fost aceste lucruri, fiecare reprezenta o problemă de business cu care el se mai întâlnise și pe care o mai rezolvase și înainte, în calitate de consultant și expert principal la McKinsey&Company. Eppinger era bine pregătit să atace fiecare problemă în parte. Dar după o lună de la preluarea funcției la Hanover, și-a dat seama că se înșelase.

„Una dintre asociate a fost la petrecerea de Crăciun a companiei soțului ei și cineva a întrebat-o unde lucrează”, a spus Eppinger. „N-a putut să spună Hanover Insurance, pentru că i-a fost rușine.” Eppinger a intervievat și alți angajați în legătură cu ceea ce simt despre Hanover. Același cuvânt a apărut des în discuții: *rușine*.

Atunci Eppinger și-a dat seama ce mergea cu adevărat prost: nu exista un scop comun care să unească oamenii

din companie. „Nu poți scoate ce-i mai bun din oamenii care se simt rușinați să-ți fie alături”, a spus el. Așa că Eppinger a promis solemn tuturor că „niciodată, dar niciodată, nu se vor mai simți rușinați! Am vorbit cu ei despre scopul nostru de *a fi aici ca să avem grijă de oameni când se întâmplă ceva oribil*, le-am povestit despre călătoria noastră, am anunțat că ne vom dubla donațiile către comunitate și le-am arătat cum o să procedăm pentru a face ceva care să conteze. Pentru a-i face pe toți mândri că au devenit o parte importantă a unui scop comun”.

Eppinger s-a descotorosit de liderii care nu credeau în scopul propus și a adunat o echipă de oameni care credeau în același lucru în care credea el. Împreună au pus compania pe picioare rapid, unind forța de muncă în jurul aceluiași scop: scăparea de datoria de două miliarde de dolari, triplarea veniturilor și mărirea cotei de piață a companiei de patru ori.

Scopul alimentează dorința de acțiune imediată

Un scop puternic nu înseamnă doar să-ți propui să faci bine. El alimentează și dorința de a acționa imediat pentru îndeplinirea lui. Un grup de oameni care au în comun scopul de a realiza împreună ceva bun nu au răbdare să aștepte ca asta să se întâmple de la sine, să ajungă la potențialii clienți, să producă un impact, să facă ceva mai bine și în acest timp lumea să devină un loc mai bun. Însă nevoia de a acționa imediat nu e totuna cu *a te grăbi*. Viteza de acțiune apare de la sine când un grup de oameni împărtășesc un puternic simț al scopului comun de a face un bine.

Aproape fiecare companie care a existat vreodată s-a născut din faptul că cineva și-a făcut un scop din a face un lucru bun. În timp însă apare o problemă: oamenii, în majoritatea lor, încep să ia de bună continuitatea unui business în inevitabila rutină de zi cu zi, așa că idealurile și politicile false încep să creeze precedente, și fie scopul inițial este uitat, fie birocrății îi taie elanul și îl înlocuiesc cu vorbe mari și declarații fără acoperire. Când acest lucru se întâmplă, pasiunea, motivul real de a acționa rapid, dispare.

CREAREA UNUI SCOP ȘI PROPAGAREA LUI

Ca lider al unei companii mari, al unui business mic, al unui antreprenoriat la început de drum sau al unei divizii dintr-o companie, îți poți găsi scopul reflectând la motivele pentru care a fost înființată compania sau la momentul în care compania a realizat ceva bun sau a afectat pozitiv și profund vreun client. A fost ceva ce a spus un client? Îți amintești de vreun moment în care ai intervenit și ai îndreptat o situație dezastruoasă? Ai ajutat pe cineva și i-ai schimbat astfel viața? Ai avut o realizare despre care cinicii au spus că e imposibilă? Sau a reflectat modul în care îți conduci oamenii în direcția în care ei chiar vor să meargă? Liderul susține organizația și ia în propriile mâini protejarea scopului, iar echipa trebuie să susțină acest scop și să muncească în spiritul lui.

Fă-o concis

Odată ce te-ai gândit la scopul care unește compania și subliniază de ce faceți ceea ce faceți, trebuie să găsești un mod articulat de a le comunica acest lucru celorlalți. Trebuie să fii capabil să-ți declari scopul în mod clar față de altă persoană și să provoci o reacție emoțională puternică prin doar câteva cuvinte. Dacă nu vezi că fața celui alt se luminează, iar acesta nu spune: „Aha, am înțeles ce vrei să spui”, alegând apoi să te urmeze sau nu, înseamnă că ai folosit prea multe cuvinte sau că inima ta a fost absentă când ți-ai formulat scopul.

Nu face greșeala de a gândi că viziunea sau misiunea declarată pe care compania ta le are deja sunt suficiente. Oamenii nu-și amintesc, nu-și asumă și nu acționează în interesul viziunilor și declarațiilor de intenție tradiționale, așa cum am ajuns să le știm noi. Știu asta din proprie experiență.

Cu câțiva ani în urmă, când serveam în comitetul de conducere al unei mari organizații caritabile, am luat parte la un consiliu desfășurat pe durata mai multor zile. În timpul zilei, ne ocupam de afacerea noastră într-o mare sală de conferințe. În fața sălii erau agățate două afișe mari, iar pe fiecare era scris câte un paragraf: unul intitulat „Viziunea noastră”, iar celălalt „Misiunea noastră”. Toată săptămâna, acele afișe au fost acolo pentru ca noi să le citim și să asimilăm mesajele.

În timpul pauzei de masă din ultima zi a conferinței, m-am strecurat în sală și am scos afișele. Când s-a întors toată lumea, după pauză, m-am ridicat și am spus grupului de 15 membri ai comitetului de conducere că voi dona câte 1.000 de dolari în scopuri caritabile pentru fiecare

persoană capabilă să reproducă pe hârtie, corect, viziunea organizației și misiunea declarată. Nici măcar o sigură persoană, nici măcar membrii organizației care se aflau în serviciul ei de ani de zile sau directorul general nu au fost capabili să-și amintească măcar pe-aproape vorbăria lungă și generică – chiar dacă ei înșiși o scriseseră!

Fă-o de neuitat

Colleen Cervantes este președinta Chrevon Lubricants, o vastă divizie operațională din cadrul unui gigant energetic de 220 de miliarde de dolari. Prima dată când am stat de vorbă, am început prin a o întreba despre divizia pe care o conduce. (N-am vrut să o fac să creadă că nu știu nimic despre industria în care activează!)

Din fericire, Cervantes este, prin firea ei, o entuziastă și știe care este scopul companiei ei suficient de bine, încât să obțină de la mine reacții de uimire în câteva secunde. Tot ce a trebuit să spună a fost: „Noi facem lucrurile care pun lumea în mișcare”. Apoi a adăugat: „Fără lubrifianți, orice mecanism din lume ar ajunge să se oprească.”

E limpede că Cervantes înțelege nevoia vitală de a uni diverse grupuri de oameni în jurul unui puternic sentiment al îndeplinirii unui scop. Când am terminat discuția noastră, deja îmi doream să merg la studii, să obțin o diplomă în inginerie și să mă alătur echipei ei. Deși nu-mi imaginez neapărat o viață profesională petrecută în lumea lubrifianților, îmi pot imagina ușor cum este să fii mândru de o viață petrecută făcând lucruri care pun lumea în mișcare. Acestea sunt o organizație și un lider care știu să-și formuleze bine scopul.

Înapoi în timp, în 1930, Mike Cullen, un angajat al Kroger Foods, i-a scris o scrisoare președintelui companiei, Bernard Kroger, propunându-i un nou tip de magazin numit supermarket, care ar oferi la prețuri mici produse de consum, fără să ofere servicii de livrare sau să permită clienților să-și aprovizioneze băcăniile pe datorie. Cu aceste schimbări, Cullen credea că un supermarket ar putea vinde de zece ori mai mult și ar putea să aibă profituri mai mari decât un magazin mic tipic, gen Kroger sau A&P. Nu a primit nicio dată vreun răspuns de la Kroger, așa că și-a luat economiile de-o viață și s-a mutat cu familia în Long Island, unde a deschis primul supermarket american (conform Institutului Smithsonian). Aproape 90 de ani mai târziu, familia sa încă deține 39 de magazine King Kullen în Queens, New York, magazine ce obțin venituri de un miliard de dolari anual.

Ce anume le-a dat lui Cullen, familiei și angajaților săi curajul necesar pentru a revoluționa industria bunurilor de larg consum? Un scop clar: „Să devină cei mai mari furnizori de prețuri mici ai lumii”. O expresie destul de memorabilă, nu-i așa?

DEMONSTREAZĂ O CONVINGERE PROFUNDĂ

În 1872, cinci călugărițe catolice, cunoscute drept Sisters of St. Mary's (Surorile Sfintei Maria), au călătorit din Germania către St. Louis pentru a-și oferi serviciile oamenilor aflați în nevoie. Când oamenii nu-și permiteau să plătească pentru îngrijirea medicală de care beneficiau, călugărițele îi treceau pur și simplu în documente numindu-i Copiii lui Dumnezeu și nu le cereau niciodată banii. Spiritul caritabil al acestor surori a fost o sursă de inspirație pentru cuvintele

de mare impact care se află în inima și pe buzele celor 30.000 de specialiști cunoscuți astăzi sub numele de SSM Health Care: „Prin serviciile medicale excepționale pe care le oferim, dezvăluim prezența vindecătoare a lui Dumnezeu”.

SSM Health Care este un remarcabil grup de 20 de spitale de boli acute și 150 de centre de refacere/reabilitare din nord-vestul Americii. A fost prima organizație medicală din SUA care a primit Malcolm Baldrige National Quality Award, singura recunoaștere formală a excelenței performanțelor organizațiilor de sănătate atât publice, cât și private din SUA, premiu înmânat de președintele Statelor Unite. Am auzit câteva chicoteli și am văzut câțiva ochi dați peste cap când am vorbit publicului despre această companie extraordinară și am repetat care este scopul ei – dar asta nu e treaba mea, cum nu e treaba liderilor de la SSM.

Nu se poate presupune că un scop va fi pe placul a 100% din populație. Dacă ai unul corect, el este, în fapt, instrumentul de scanare prin care găsești forța de muncă potrivită și clienții potriviți. Dacă aceștia chicotesc, nu paria pe ei. Dar dacă înțeleg unde bați cu scopul tău, atunci sunt probabil oamenii potriviți pentru a munci cu tine sau pentru care să muncești tu.

E grozav să fii naiv

De câte ori am nevoie să verific rapid dacă un scop e destul de important și de curajos pentru a atrage, a uni și a aprinde pasiuni și pentru a menține elanul unei organizații, îmi amintesc de câteva cuvinte înțelepte auzite în filmul lui Tim Burton, *Big Fish (Peștele cel mare)*. Albert Finney, în rolul lui Edward Bloom Senior, spune un lucru care dezvăluie

astfel adevărul cu privire la existența unui scop: „Există o vreme în care un om trebuie să lupte și alta în care să accepte înfrângerea destinului, eșuarea corabiei, și trebuie să fii naiv să continui lupta în aceste condiții. Iar adevărul – îi spune el fiului său – este că eu mereu am fost un naiv”.

Charley Chaplin a fost un naiv în arta sa și nimic nu i-a stat în cale. Investitorii lui Henry Ford considerau că e o naivitate convingerea lui că în fiecare familie ar trebui să existe o mașină. Conducerea l-a concediat pe Steve Jobs pentru că-și dorea să schimbe felul în care lumea face calcule, ascultă muzică și comunică. Jonas Salk a fost un naiv, cu vaccinul său, iar Lady Gaga cu muzica sa.

Ce este suficient de măreț și important pentru tine astfel încât să continui, să perseverezi în a părea (sau a te simți) un naiv, fiindcă faci lucrul respectiv?

Prietenii din copilărie Bill Gates și Paul Allen au înființat Microsoft atunci când au creat primul limbaj de programare pentru computerul Altair 8800 și au aprins astfel scânteia revoluționării microcalculatoarelor*. Scopul lor la Microsoft era simplu: erau hotărâți să pună pe fiecare birou din lume câte un computer cu program de operare Microsoft. Ei și-au imaginat că lumea va fi un loc mai bun atunci când toți vom avea acces la date și s-au folosit de acest scop pentru a-i face și pe alții să se alăture lor. La vremea aceea, asta chiar că părea o mare naivitate!

Echipa din ce în ce mai mare de la Microsoft, pasionată de visul de a face lumea un loc mai bun, a muncit zi și noapte pentru a-și atinge scopul; prindeau câteva ore de somn din când în când, în birourile lor *open space*, după care se

* PC-urilor. (n.tr.)

apucau din nou de treabă. În doar câțiva ani, viteza lor de acțiune a dus la listarea la bursă a companiei, timp în care au creat trei miliardari și peste 12.000 de angajați milionari.

Ani de-a rândul, Microsoft a fost cea mai inovatoare companie high-tech de pe planetă, însă, imediat ce s-a culcat pe urechea succesului și a încasărilor predictibile, a pierdut teren. Acest lucru se întâmplă frecvent când companiile pierd din vedere că trebuie să facă bine pentru a o duce bine. După doar câteva luni în funcție, în iulie 2014, noul director general al Microsoft, Satya Nadella, a trimis către toți angajații companiei un e-mail de trei mii de cuvinte, în care vorbea despre sursa nemulțumirii. „Trebuie să ne redescoperim sufletul”, a scris el, subliniind clar că viitorul companiei stă în a face bine pentru a o duce bine. „Misiunea noastră nu este să livrăm programe de operare, ci să dezvoltăm tehnologii care să le facă oamenilor viața mai bună.”

Nu uita că e o călătorie

Tot ce avea Ingvar Kamprad când a pornit proiectul IKEA în 1943 erau două mâini și un scop: „Să creez o viață de zi cu zi mai bună pentru cei mulți”. În mod extraordinar, aproape 70 de ani mai târziu, când eu am intervievat o mulțime de directori și de designeri, pentru a afla despre magia care a făcut din IKEA singurul brand global de mobilier, iar pe Kamprad unul dintre primii zece cei mai bogați oameni din lume, toți cei cu care am vorbit mi-au povestit cum și-au însușit scopul lui Kamprad.

Un element comun al tuturor scopurilor mărețe este că sunt o sursă de inspirație durabilă, capabilă să ghideze

strategii și să sugereze sute de mii de țeluri. Dar niciun scop nu e vreodată complet; există mereu nevoia unui următor pas și a unei următoare inovații geniale. Un scop trebuie să fie suficient de măreț pentru a cuprinde o viață de muncă, pentru a oferi ceva pentru care să te zbați zi de zi, dar să nu fie niciodată atins complet, pentru ca mereu să rămână ceva de făcut și să continue să ofere satisfacții și împliniri zi după zi.

Adu-ți echipa de seniori la bord

Un vechi proverb african spune: „Dacă vrei să mergi repede, mergi singur, dar dacă vrei să ajungi departe, mergi împreună cu alții”. Pentru a-și menține rapiditatea în acțiune și viteza, toată lumea din organizație trebuie să acționeze ca unul în urmărirea binelui pe care organizația încearcă să-l realizeze.

Fondatorii Google, Larry Page și Sergey Brin, și-au înființat compania cu scopul *organizării informației în lume fără a face niciodată rău*. Google nu s-ar fi ridicat de la sol și n-ar fi devenit una dintre cele mai de succes companii din lume dacă unul dintre fondatori ar fi zis despre celălalt: „Ei bine, o avea el ideea organizării informației din lume fără a face niciodată rău, dar, sincer, cred că asta e o păcăleală, iar în ceea ce mă privește, totul înseamnă bani”. Dacă liderii seniori nu cred și nu sunt văzuți că împărtășesc aceeași idee în totalitate, compania va fi înțesată până la urmă de discordie și acțiuni subversive, va deraia sau va face implozie.

Angajează doar oameni care cred în binele pe care vrei să-l faci

James Archer a împrumutat 50.000 de dolari ca să înființeze Multi-Chem, o incredibil de lucrativă companie de servicii petroliere, pe care a vândut-o în 2013 cu suma de 650 de milioane de dolari. Archer pune succesul companiei sale pe seama angajaților și nu greșește când face asta. Dar dacă sapi un pic mai adânc, afli că organizația s-a bucurat de un astfel de succes datorită extraordinarelor și devotatelor ei practici de recrutare a personalului. Fiecare persoană s-a alăturat companiei după ce a fost interviuată de cinci ori, să existe siguranța că aceasta credea fervent în scopul companiei lui Archer: acela de a furniza local servicii inegalabile de relații cu publicul.

Deviza lui Archer era: „Angajează greu și conduce ușor”. „Când angajezi oameni integri”, spune el, „care sunt capabili să-și facă treaba, care vor să fie parte din ceea ce faci tu și-ți împărtășesc scopul, nu ai nevoie de prea multe reguli. Regulile sunt pentru cei 2% care au nevoie de ele. Noi preferăm să-i eliminăm pe acești oameni înainte de a-i angaja.”

Amazon, al cărui scop de a o duce bine făcând bine se traduce prin a fi *compania cea mai centrată pe client din lume*, își recrutează oamenii prin intermediul mai multor „ridicări de ștachetă”. Acești oameni au joburi full time, dar fac voluntariat (fără a primi niciun extra-avantaj), interviuând nu mai puțin de zece potențiali angajați pe săptămână, și fiecare interviu durează 2-3 ore. Cei luați în considerare pentru posturi de conducere în companie vor fi intervieuați de câțiva „ridicători de ștachetă”; fiecare dintre aceștia are drept de veto asupra unei angajări, chiar dacă domeniul

său de expertiză nu are nimic de-a face cu setul de aptitudini căutat. Obiectivul acestui program este să certifice că oamenii recrutați nu sunt doar calificați pentru respectiva activitate, ci și că gândesc rapid, sunt adaptabili și devotați culturii și scopului companiei. Gândește-te la asta: screening cultural realizat chiar de cultura în cauză.

Aruncă lumină asupra binelui făcut

Diferite studii estimează că între mesajele pe Twitter, e-mail-uri, sms-uri, reclamele din mass media, publicitatea web, print și outdoor, oamenii sunt subiectul unui număr de 300 până la 2.000 de semnale ce se luptă să le câștige atenția. Companiile al căror scop este construit în jurul ideii de face ceva bine sunt mereu în căutare de povești și de exemple despre cum trăiesc ele în spiritul acestui scop și cum împărtășesc aceste povești cu ceilalți.

Când Charles Schwab se afla în plin proces de creștere rapidă a companiei sale pentru a deveni cea mai mare companie de brokeraj și servicii financiare personale din lume, a mers pe recrutarea compulsivă. Marea provocare a organizației sale era să găsească noi recruți gata să devină credincioși culturii organizaționale. La fiecare întâlnire informală a companiei, managerul pune pe scenă un balansom și, timp de o oră, le cerea oamenilor să se așeze pe el și să-și spună poveștile favorite cu privire la felul în care Schwab îi ajutase pe oameni să-și împlinească visurile financiare.

Mari directori generali, proprietari, manageri și directori executivi le reamintesc constant oamenilor binele pe care îl face compania.

Sărbătorește-ți scopul

Ai mai auzit, probabil, de expresia asta: „Eroii nu sunt cei mai curajoși oameni, dar sunt curajoși mai mult timp”. Mulți dintre noi deviem cu ușurință de la traseu cu mult înainte de a ne confrunța cu pericole mortale. Cum pot unii oameni să adune atâta forță interioară și să-și mențină dorința de a acționa imediat și devotamentul? E atât de simplu pe cât e să fii remarcat și aplaudat.

Cercetarea condusă de Matthew Lieberman și Liz Castle în SUA și Keise Izuma în Japonia confirmă că mintea noastră tânjește după un răspuns pozitiv. Să ni se mulțumească sau să fim lăudați se dovedește a fi la fel de plăcut ca un premiu material sau ca o bucată din desertul favorit. Adam Grant, profesor la Wharton și autor al lucrării *Give and Take (Oferă și primește)*, și David Rock, de la NeuroLeadership Institute au condus, de asemenea, o cercetare care arată în ce fel îi influențează aprecierile. Ei au descoperit că mulți oameni ar fi dispuși să plătească pentru a auzi cuvinte de apreciere.

Petrecerile și aniversările sunt o tactică incredibilă, una dintre acelea pe care liderii nu reușesc să o transforme într-o prioritate. Nu sunt doar un factor motivant; sunt, de asemenea, un mod de a învăța. Când auzi de marile realizări ale altora, te vezi și pe tine procedând la fel, pentru a obține rapid aceeași recunoaștere.

Spune-le oamenilor de ce, iar ei îți vor spune cum

Am fost învățați că scopul unei afaceri este acela de a face bani și de a realiza profit, pentru că profitul reprezintă răsplătă pentru investitori și pentru că ai nevoie de profit