

Elogii pentru

Criza de leadership și leacul pieței libere

„Foarte actuală și foarte bine scrisă, această carte profundă a lui John Allison, cugetător influent și antreprenor de succes, este o capodoperă. Părinții noștri Fondatori ar fi impresionați. La fel și John Locke, nașul intelectual al Revoluției americane.”

— Steve Forbes,
președinte și redactor-șef, Forbes Media

„În noua sa carte, *Criza de leadership și leacul pieței libere*, John A. Allison exprimă cu abilitate perspective care te fac să reflectezi, aplicând libertarianismul leadershipului. Ridică întrebări fundamentale și oferă sfaturi concrete pentru a-i ajuta pe liderii de afaceri și nu numai să ia decizii mai bune. Această carte este un succesor exemplar al bestsellerului său *New York Times*, *The Financial Crisis and the Free Market Cure* (Criza financiară și leacul pieței libere), și este o completare valoroasă atât a literaturii de leadership, cât și a celei de economie de piață.”

— Charles Iacovou, Decan al Wake
Forest University School of Business

„John Allison înțelege afacerile și calitățile necesare pentru a avea succes. Înțelege, de asemenea, oamenii și ceea ce îi face fericiți. El îmbină această cunoaștere cu perspicacitatea pentru a demonstra în mod eficace de ce ar trebui să ne

întoarcem la principiile care au făcut America să devină măreață – Viața, Libertatea și Căutarea fericirii.”

— James M. Kilts, partener al Centerview Capital Holdings; fost CEO al The Gillette Company

„Împletind relatările personale cu perspective teoretice în cartea sa de actualitate *Criza de leadership și leacul pieței libere*, John Allison pledează în mod convingător în favoarea valorilor pe care indivizii, liderii și societățile trebuie să le aibă pentru a atinge adevărata fericire umană. Acestea includ sinceritatea, integritatea, dreptatea și gândirea independentă – toate principii esențiale pentru o companie prosperă și o societate omenoasă. Este deosebit de reconfortant să vezi cum un om de afaceri ca Allison discută la fel de ușor despre conceptul aristotelian de eudaimonia pe cât vorbește despre managementul afacerilor. Cu toate acestea, este chiar și mai entuziasmant să-l vezi pe unul dintre liderii țării noastre militând fără echivoc pentru principiile, libertățile și piețele hotărâtoare pentru propriul său succes și care sunt absolut necesare pentru bunăstarea viitoare a țării noastre. Aceasta este o carte din care vor trage avantaje citind-o cei care aspiră să devină antreprenori, oamenii de afaceri consacrați și chiar și politicienii, dacă urmăresc prosperitatea personală și a societății.”

— Charles Koch, președinte și CEO al Koch Industries Inc.

„Cei mai buni lideri inspiră oamenii din jurul lor să-și atingă cel mai înalt potențial, și, făcând asta, lumea devine un loc mai bun. John Allison este un astfel de lider iar această carte

este un ghid neprețuit pentru toți cei care cred că cea mai sigură cale spre fericire este aceea de a-ți urma propria viziune.”

— John Mackey, co-CEO al Whole Foods Market și coautor al cărții *Conscious Capitalism** (*Capitalism conștient*)

„Oricine se gândește serios la viitorul Americii va trage foloase citind *Criza de leadership și leacul pieței libere!* Am asistat la filosofia lui John Allison în acțiune și am văzut-o îmbunătățind viața a mii de persoane din cadrul organizației BB&T. Aceasta este o lucrare valoroasă și indispensabilă.”

— James Maynard,
președinte al Golden Corral Corporation

„Libertarianismul are reputația de a fi rațional și rece. John Allison încălzește lucrurile. *Criza de leadership și leacul pieței libere* nu abordează rațiunea cu o abstractizare distantă, ci cu 37° de grade de căldură umană. John ne oferă principiile gândirii logice care țin seama în totalitate de emoții, psihologie și virtute. Ne împărtășește, de asemenea, istorioare personale fermecătoare care ne arată cum gândirea logică ne transformă în lideri – de afaceri, de instituții și, cel mai important, ai propriei noastre vieți. Ar fi irațional să nu citești *Criza de leadership*.”

— P. J. O'Rourke, autor, satiric politic și corespondent pentru *The Weekly Standard* și *The Daily Beast*

* Volumul a apărut sub titlul *Capitalism luminat: Eliberarea spiritului eroic al afacerilor* publicat de asociația D'Imago, Cluj-Napoca, 2016. (n.red.)

„Am observat în persoană cum John Allison a aplicat cu succes valorile și principiile descrise în această carte în situații de afaceri din lumea reală. El nu scrie lucruri teoretice. A realizat o carte cu influență și impact și a primit multă admirație și apreciere din partea multora. Este o lectură esențială și stimulantă.”

— Nido Qubein, președinte al High Point University; director al Great Harvest Bread; autor și speaker motivațional

„Principii etice de leadership fascinante și dovedite care ar trebui să asigure fundamentul în abordarea provocărilor economice ale societății noastre, prezentate de unul dintre cei mai de succes lideri de afaceri ai timpurilor noastre.”

— Steve Reinemund, președinte și CEO pensionat al PepsiCo

„Îmbinând filosofia cu talentul pentru afaceri, John Allison descrie în amănunt cum valorile și principiile pe care le-a folosit pentru a conduce BB&T au o largă aplicabilitate pentru indivizi, organizații și societate.”

— Douglas A. Shackelford, decan și profesor emerit al UNC Kenan-Flagler Business School

„Te-ai întrebat vreodată ce au de-a face principiile filosofice abstracte cu practica în domeniul afacerilor și viața de zi cu zi? Te-ai întrebat vreodată ce are de-a face moralitatea cu profitul, succesul și fericirea? După părerea autorului bestseller John Allison, răspunsul este clar: *total*. În *Criza de leadership și leacul pieței libere* susține cu argumente convingătoare

de ce, pentru a obține succesul în afaceri (și în viață), oamenii trebuie să-și ghideze viața profesională și personală după un cod rațional moral care îi va conduce la profituri sporite, succes și fericire personală. Dacă vrei să administrezi cu succes o companie din topul Fortune 500, un mic magazin de familie sau un stand de limonadă, atunci trebuie să citești această carte. Te va ajuta să-ți dezvolți un cod de leadership moral care lipsește cu desăvârșire în afacerile din ziua de astăzi. An de an sunt publicate zeci de cărți despre cum să ai succes în afaceri, însă aceasta este de departe cea mai bună.”

— Brad Thompson, director executiv,
Clemson Institute for the Study of Capitalism

The Leadership Crisis and the Free Market Cure

Copyright © 2015 by John A. Allison

© 2017 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/blog

Traducător: **Popa Andrii Vlad**

Redactor: **Carmen Botoșaru**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Editor: **Camelia Zara**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ALLISON, JOHN

**Criza de leadership și leacul pieței libere: de ce viitorul afacerilor
depinde de întoarcerea la viață, libertate și căutarea fericirii / John
Allison ; trad.: Popa Andrii Vlad. - București : ACT și Politon, 2017**

ISBN 978-606-913-226-5

I. Popa, Andrii-Vlad (trad.)

005

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.

JOHN A. ALLISON

Criza de leadership și leacul pieței libere

De ce viitorul afacerilor depinde
de întoarcerea la viață,
libertate și căutarea fericirii

Traducere din limba engleză:

Popa Andrii Vlad

 ACT și Politon

2017

Cuprins

Introducere	11
1 Viziunea	19
2 Scopul	27
<u>PARTEA ÎNTÂI: Valorile în căutarea fericirii</u>	43
3 Ancorat în realitate	45
4 Rațiunea (Obiectivitatea)	55
5 Gândirea independentă (responsabilitatea/creativitatea)	69
6 Productivitatea (profitabilitatea)	77
7 Sinceritatea	93
8 Integritatea	103
9 Dreptatea	109
10 Mândria	123
11 Stima de sine (Automotivarea)	129
12 Lucrul în echipă (susținerea reciprocă)	151

**PARTEA A DOUA: Cum să conduci pentru
a dobândi măreție la nivel personal,
de organizație și de societate** **163**

13	Rolul emoțiilor	165
14	Strategia	179
15	Integrarea strategiei și a procesului (managementul calității totale/Six Sigma)	197
16	Optimismul rațional (pasiune și o atitudine pozitivă)	215
17	Convingeri + Comportamente = Rezultate	225
18	Îmbunătățire continuă	231
19	Cum să creezi parteneriate de tipul câștig-câștig: fuziuni și achiziții	237
20	Cum să devii director executiv și să câștigi o mulțime de bani: autodezvoltarea	263
21	Leadership eficient înseamnă integrare	271
22	Etatism <i>versus</i> viață, libertate și căutarea fericirii	277
23	Concluzie	293
	Mulțumiri	301
	Despre autor	303

Introducere

TEMA ACESTEI CĂRȚI ESTE FAPTUL CĂ EXISTĂ UN SET DE principii etice conforme cu legile naturii și cu natura omului, care constituie fundația succesului și fericirii individuale. Exact aceleași principii se aplică organizațiilor și societății. Principiile sunt, de asemenea, conforme cu idealurile Părinților Fondatori ai Americii legate de viață, libertate și căutarea fericirii. Multe rezultate distructive apar atunci când oamenii caută să motiveze acțiuni ca membri ai unui grup – ai unei organizații sau ai unei societăți – pe care nu le-ar justifica niciodată ca indivizi. Un rol important al liderilor este să trăiască după aceste principii și să facă tot ceea ce pot pentru a-i influența pe membrii echipeilor sau organizațiilor lor să acționeze în ton cu aceste concepte etice.

Ideea fundamentală este că scopul final în viață este obținerea fericirii – a fericirii în contextul aristotelic al unei vieți bine trăite (*eudaimonia*). Fericirea muncii intense, a sângelui, sudorii și lacrimilor. Nu este vorba de a te distra vineri seara, deși uneori a te distra vineri seara este un lucru foarte potrivit. Ci este vorba de fericire în sensul că, atunci când vei avea 80 de ani, să poți privi în urmă și să spui: „Da, a fost foarte, foarte greu și sunt bucuros că am

făcut-o.” Desigur, trebuie să fii în viață pentru a fi fericit, deci căutarea fericirii presupune și supraviețuirea.

Contextul care face posibilă fericirea va varia considerabil de la o persoană la alta și se va schimba pe parcursul vieții unui om. Oricum, fericirea trebuie dobândită. Oamenii nu au automat dreptul să fie fericiți. Fericirea se dobândește fixând obiective și îndeplinind aceste obiective. Paleta obiectivelor este aproape nesfârșită: să absolvi liceul, să absolvi colegiul, să te căsătorești, să obții o slujbă, să îți crești copiii cu succes, să creezi o afacere, să scrii o carte și/sau să devii expert ca programator, profesor, dulgher, doctor, șofer de camion, inginer, contabil, avocat, persoană casnică, secretar, cântăreț, fermier, profesor la colegiu ș.a.m.d. Unii oameni se străduiesc să dobândească fericirea ajutându-i pe alții, deși această abordare ține tot de dobândirea fericirii, doar că într-un alt context. Oamenii cu convingeri religioase puternice se pot strădui să ducă o viață morală, pe temeiul religiei lor, pentru a ajunge în rai, dar, din nou, acest lucru se petrece în contextul căutării fericirii, chiar dacă recompensa finală ar putea fi în viața următoare.

În acest context general, cartea de față este despre leadership în căutarea fericirii, la nivel individual, al organizației și al societății. Fundamentul acestui concept este ideea de leadership personal, care este esențială pentru leadership la nivel de organizație. Majoritatea eșecurilor de leadership sunt eșecuri de leadership personal. Și majoritatea eșecurilor la nivel de organizație sunt cauzate de un leadership eșuat. Unul dintre factorii care a generat recenta Mare Recesiune și revenirea anormal de lentă este

un leadership eșuat în afaceri și mai ales la nivelul guvernului. Leadershipul contează.

Există un număr de premise esențiale pentru a dobândi fericirea. Pentru marea majoritate a oamenilor este aproape imposibil să fie fericiți dacă le este foame, frig, dacă sunt abuzați fizic și altele de acest fel. Acest lucru le impune liderilor de organizații un anumit tip de responsabilitate. Spre exemplu, dacă nu există alte deosebiri, oamenii dintr-o companie, familie sau societate sănătoasă și în creștere au șanse mai mari să fie fericiți decât omologii lor dintr-o companie, familie sau societate care se degradează, datorită sentimentului de siguranță pe care îl creează succesul. Cu alte cuvinte, conducerea eficientă a organizației este fundamentală pentru ca oamenii din organizație să dobândească fericirea.

Înainte să aprofundăm subiectul, este important să înțelegem ce este fericirea. Fericirea înseamnă altceva decât să fii „anesteziat”. Multor asistați social pare să le priască (sau să fie dependenți de) condiția de asistați social. Totuși, rata foarte ridicată a abuzului de droguri, a abuzului de alcool și a violenței la nivelul acestui grup sugerează faptul că nu sunt prea fericiți.

Călugării s-ar putea să fie împăcați și să aibă o fereastră spre o altă dimensiune. Totuși, ei nu sunt fericiți în sensul aristotelic al cuvântului. Ca să fii fericit, trebuie să participi la joc și să dai totul. Nu poți fi fericit dacă trăiești într-o peșteră. Poți fi împăcat dacă trăiești într-o peșteră, dar ființele umane sunt capabile de un nivel mai înalt de emoții și sensuri mobilizatoare, deși efortul pentru a obține această satisfacție mai profundă presupune adesea compromisuri și perioade de chin.

Există principii fundamentale care constituie fundația succesului și fericirii individuale. Aceste principii se aplică, în aceeași măsură, tuturor organizațiilor și societății în ansamblul său. Faptul că ai setul potrivit de principii nu îți garantează succesul sau fericirea, fiindcă Mama Natură, la urma urmei, controlează totul. Dar faptul că înțelegi și trăiești aceste principii îmbunătățește probabilitatea ca oamenii să fie fericiți și ca organizațiile să aibă succes. Conceptul fundamental este să ai un scop clar definit și mobilizator, despre care vom discuta în detaliu.

Oamenii au șanse mult mai mari să fie fericiți dacă se pricep la ceea ce fac. Ca atare, liderii au responsabilitatea de a-i ajuta pe membrii echipei să devină experți în domeniul lor de activitate. Acest lucru presupune educație, feedback și crearea proceselor care susțin convingerile și atitudinile care generează rezultate excelente. În mod ironic, multe persoane refuză să-și însușească abilitățile care le vor permite să stăpânească responsabilitățile slujbei lor și să sporească, astfel, probabilitatea de a dobândi fericirea personală. Liderii trebuie să creeze procesele care stimulează un randament superior. Oamenii nu pot fi forțați să acționeze, dar pot fi antrenați și răsplătiți. Există un aspect palpabil al dobândirii fericirii pe care multe persoane și mulți „guru” preferă să îl omită. Stăpânirea chiar și a unor sarcini relativ simple necesită adesea muncă intensă și concentrare, ceea ce, de regulă, este neplăcut pe termen scurt. Faptul că devii expert în orice activitate care merită realizată, chiar dacă nu este activitatea cea mai solicitantă din punct de vedere intelectual, îți sporește încrederea în propria persoană și stima de sine, ceea ce este necesar pentru a dobândi fericirea.

Nu ar trebui să ne surprindă că același set de principii care constituie fundația fericirii personale și a succesului organizației se aplică și societății în ansamblu. Părinții Fondatori au înțeles acest concept și l-au exprimat într-o manieră profundă: „Viață, libertate și căutarea fericirii.” Dreptul moral fără echivoc al fiecărei persoane la propria sa viață. Dreptul moral al fiecărei persoane de a-și căuta propria fericire în baza convingerilor și valorilor sale, ca persoană liberă și independentă. În această carte vom discuta despre implicațiile acestor concepte, despre motivul pentru care aceste idei au făcut din America o țară grozavă și de momentul în care am pierdut din vedere aceste principii fundamentale.

Ce fac liderii în contextul ideilor pe care tocmai le-am conturat? Ce trebuie să faci pentru a-ți urma propria fericire?

1. Creează și/sau comunică o viziune legată de o posibilă evoluție a organizației (o posibilă evoluție a ta).
2. Dezvoltă și/sau comunică un scop pentru organizație (o misiune personală).
3. Înțeleg valorile fundamentale care sunt necesare pentru prosperitatea omului în timp ce trăiesc și comunică aceste valori.
4. Dezvoltă o strategie pentru a transforma viziunea și scopul în realitate, în concordanță cu valorile.
5. Dezvoltă procese și mecanisme de feedback/coaching care consolidează comportamentele și convingerile care conduc la stăpânirea personală a domeniului lor de activitate și la succesul organizației. În acest context, ei îi consideră pe oameni (pe ei înșiși) responsabili și răsplătesc performanța în mod obiectiv.

În această carte vom discuta fiecare dintre aceste aspecte ale leadershipului personal și ale leadershipului la nivel de organizație, concentrându-ne în mod special pe scop, valori, strategie și proces. Apoi vom uni aceste principii cu societatea în ansamblul său, deoarece aceleași concepte fundamentale care se potrivesc persoanelor, se potrivesc și organizațiilor și societății. De fapt, „societatea” este o abstractizare. Societatea nu există în realitate. În realitate, există numai persoane. Făcând încă un pas, în realitate organizațiile și societățile nu au valori. Persoanele dintr-o organizație/societate au valori, iar acele valori pot fi comune. Liderii au adesea un impact semnificativ asupra valorilor altor oameni dintr-o organizație sau societate/cultură. Dacă toate persoanele se comportă într-o manieră adecvată, inclusiv în raport cu altele, rezultatul va fi favorabil. Dacă persoanele se manifestă într-o manieră neadecvată, rezultatul va fi negativ. Să-i înveți pe oameni (și pe tine însuși) să acționeze într-o manieră adecvată este sursa succesului la nivel de organizație și de societate, a prosperității omului și a fericirii tale personale.

Pentru a scrie această carte, m-am inspirat serios din experiența mea ca președinte și director executiv al BB&T*, din cei trei ani în care am predat la Wake Forest School of Business și din mandatul meu actual ca președinte și director executiv al Institutului Cato**. Pe durata mandatului

* BB&T (Branch Banking and Trust) este o companie de servicii financiare înființată în anul 1872 cu sediul central în Winston-Salem, Carolina de Nord și având în prezent 2 210 filiale în 15 state din SUA și Washington D.C. (n.red.)

** Organizație americană libertariană de cercetare privind politicile publice fondată în 1977 și finanțată exclusiv privat (din donații deductibile și granturi ale altor fundații și organizații). (n.red.)

meu de aproape 20 de ani ca director executiv, din 1989 până în 2008, BB&T a urcat de la o valoare a activelor de 4,5 miliarde de dolari la 152 de miliarde, o rată anuală de creștere de aproximativ 20 la sută. Chiar și în condițiile acestei creșteri rapide, noi eram un actor din primii 25 la sută la capitolul profitului per acționar, și pe durata crizei financiare nu am avut nici măcar o pierdere trimestrială. Nivelul de satisfacție al clienților noștri era printre cele mai ridicate din orice mare institut financiar din Statele Unite și aveam cea mai redusă rată a fluctuației de personal.

Conceptele pe care le vom discuta sunt motivul primar al acestei performanțe extraordinare. Nu pretind că nu există și alte metode pentru a obține rezultate deosebite, dar pretind că aceste concepte pe care le vom prezenta vor funcționa fără nicio problemă dacă vor fi implementate cu concentrare și devotament. Tehnica mea în această carte va consta în a prezenta conceptele pe larg și în a le concretiza apoi cu exemple reale.

Succesul la nivel individual, de organizație și de societate se bazează pe aceleași principii derivate din legea naturii și din natura fundamentală a ființelor umane. Această carte va demonstra că persoanele care știu ce vor și au etică reprezintă fundația prosperității umane. „Viață, libertate și căutarea fericirii” este una dintre cele mai profunde perspective din istoria omenirii.

1

Viziunea

VIZIUNEA ESTE O CONCEPTUALIZARE A CEEA CE S-AR ÎNTÂMPLA când organizația și-ar atinge scopul sau, la nivel individual, a ceea ce vei deveni când îți atingi scopul. Atunci când organizația devine ce și-ar dori să fie, ea va avea aceste atribute. În acest context, o viziune este similară unei imagini sau unei sculpturi. Statuia Libertății este parte a viziunii americane, reprezentând o societate puternică, liberă, deschisă, cu libertate pentru toți. Viziunile de impact creează reacții emoționale în rândul membrilor organizației și pot comunica mai puternic decât argumentele complexe.

Taurul companiei Merrill Lynch este simbolul unui sistem financiar puternic, bazat pe piața liberă, în care Merrill joacă un rol important în susținerea piețelor. (Din nefericire, taurul a ieșit șifonat din recenta criză financiară, din cauza unui leadership slab în fruntea companiei Merrill.) Simbolul Google creează imaginea unui schimb de informație liber, deschis și transparent dincolo de toate tipurile de granițe. Într-un fel, este un simbol al libertății individuale. Guvernele cu tendințe represive, China spre exemplu,

acționează adesea pentru a opri fluxul de informație pe Google, deoarece adevărul amenință povestea falsă pe care ele vor ca populația lor să o creadă. Publicitatea încearcă adesea să creeze o viziune în mințile clienților organizației: „Fly the Friendly Skies” (Zburați pe un cer prietenos; United Airlines), „Think” (Gândește; IBM), „Hope and Change” (Speranță și schimbare; campania lui Obama). Este o greșeală semnificativă pentru un lider să promoveze o viziune și să nu o ofere. Aceasta înșală în mod fundamental încrederea la nivelul membrilor organizației.

Tu ai o viziune pentru tine însuși? Cum arată aceasta? Poate că ar putea fi: „În 10 ani voi fi un om de succes [ca lider de afaceri, avocat, persoană casnică, artist, statistician etc.] care acționează în mod constant pe baza unor principii în activitatea sa și are relații sănătoase cu familia și/sau prietenii care îi împărtășesc valorile.” Sau ar putea fi oricare dintre alte numeroase combinații. Viziunea ta poate fi transpusă în realitate? Dacă nu, vei fi deprimat fiindcă nu vei reuși să realizezi imposibilul. Pe de altă parte, dacă viziunea ta asupra propriei persoane este realizabilă, dar încă nu ai concretizat-o, atunci care este planul tău de acțiune? Cum poți corecta slăbiciunile? Merită efortul? Dacă nu, încetează să te consumi și modifică-ți viziunea! Dacă meriți efortul, atunci treci la corectarea neajunsurilor.

Să concretizăm conceptul de viziune ca „imagine” cu câteva exemple. Hugh McColl a fost forța motrice din spatele creării Bank of America, pe care a făcut-o să se transforme din North Carolina National Bank în NationsBank și apoi în Bank of America (BOA). A avut o viziune clară, anume aceea de a crea cea mai mare bancă din Statele Unite. El și-a atins obiectivul. Când îl vizitai pe Hugh la biroul său, el

Îți arăta grenada sa de mână, din sticlă. Servise cu mândrie ca ofițer în Marina Statelor Unite, dar exista o semnificație mai profundă: dacă ești de partea mea, voi lupta pentru tine până la capăt. Însă, dacă ești dușmanul meu, ai grijă, te voi arunca în aer (la modul simbolic, cred). Hugh nu avea întotdeauna dreptate, dar era mai mereu sigur pe sine. Tipul său de claritate a propriei viziuni le dădea putere oamenilor care o împărtășeau. Mie unuia îmi place Hugh fiindcă este direct și transparent chiar și atunci când te sperie de moarte.

Viziunea lui Hugh McColl de a crea cea mai mare bancă din America era însoțită de mai multe caracteristici – puternică, rezistentă, hotărâtă, uneori nemiloasă și concentrată pe achiziții strategice agresive. De fapt, în mare măsură, creșterea Bank of America se baza pe achiziții cu foarte mare risc, inclusiv achiziția de către NationsBank a Bank of America însăși (cu o schimbare ulterioară a numelui în Banca Americii). Singura problemă legată de efectuarea unui număr de achiziții importante, de mare risc, este că pariezi pe bancă și, într-o zi, pariul se va întoarce împotriva ta. Acest lucru s-a întâmplat atunci când Bank of America a achiziționat Countrywide* și a moștenit datorii contingente gigantice.

Deși lui Hugh îi păsa de acționari, nu se ocupa, în mod obișnuit, de maximizarea profiturilor acționarilor. Îi păsa de angajați și clienți, dar în contextul în care a fi mai mare era, în mod fundamental, un scop în sine și îi eclipsa pe ceilalți membri.

Este interesant să pui în contrast viziunea Bank of America cu cea a BB&T. Viziunea BB&T este „să creeze cea mai bună instituție financiară cu putință”. Realizarea acestei

* Cel mai mare grup de agenții imobiliare din Marea Britanie (n.red.)

viziuni se judecă în contextul misiunii noastre, care presupune optimizarea pe termen lung a profiturilor acționarilor în baza unor servicii de nivel superior pentru clienți, a unor angajați excepționali și a generării de valoare în cadrul comunității. Deși BB&T a crescut repede, creșterea nu a fost niciodată un scop în sine. Obiectivul a fost calitatea, în contextul cel mai larg. BB&T a făcut numeroase achiziții, dar niciuna dintre ele nu a fost de mare risc, în contextul Băncii Americii. BB&T nu era conservatoare în sensul tradițional, ci foarte disciplinată, concentrându-se în mod clar pe a lua decizii raționale în baza unor fapte. Atributele BB&T care rezultau de aici erau: de încredere, receptivă, empatică și competentă. BB&T era o mașină bine condusă care putea rula cu succes la 75 de mile pe oră într-o zonă de 70 de mile pe oră, dar niciodată nu am încercat să rulăm la 80 sau 90 de mile pe oră și, dacă ploua, reduceam viteza la 65 de mile/h.

În mod evident, îmi place mai mult viziunea BB&T, fiindcă am contribuit la crearea ei. Oricum, ambele viziuni au farmecul lor și, într-o oarecare măsură, consecințe previzibile. Bank of America a devenit mare și puternică, dar s-a poticnit. BB&T a pufăit de-a lungul crizei financiare fără nici măcar o pierdere trimestrială. Dacă nu ar fi fost o criză financiară, este posibil ca Bank of America să fi devansat BB&T. La nivel național, aceasta ar fi putut fi o mare afacere. (Totuși, oare corecturile de natură financiară sunt inevitabile dacă există suficient timp?)

Walmart* are o viziune captivantă: prețuri mici și o varietate excelentă. După părerea mea, acest retailer a făcut

* Cea mai mare companie din domeniul comerțului cu amănuntul la nivel mondial. (n.red.)

mai mult pentru a îmbunătăți calitatea vieții pentru oamenii cu venituri mici decât toate programele guvernamentale la un loc. Prietenul meu, James Maynard, care a înființat Golden Corral*, a avut viziunea unei cine de familie de calitate la un preț cinstit. El a creat cel mai mare lanț de bufeturi de familie din Statele Unite și locul meu preferat în care să iau masa.

Există o viziune conexă, dar diferită, pe care o voi defini ca viziune strategică. Marile averi se pot face printr-o viziune strategică. Unele viziuni strategice pot avea aspectul unei „imagini”, dar acest lucru nu este necesar. John D. Rockefeller a avut o viziune strategică legat de cum să consolideze industria petrolului din Statele Unite; pe parcursul acestui proces, el a îmbunătățit în mod radical productivitatea sectorului și a redus costurile. A îndeplinit acest obiectiv, și pe parcursul procesului a sporit în mod semnificativ standardul de viață pentru Statele Unite, făcând, în același timp, ca industria auto să devină o realitate. Acest rezultat nu a fost inevitabil. Rusia avea rezerve de petrol mai multe și mai bune, dar combinația dintre politica guvernului rus și lipsa unui Rockefeller a împiedicat succesul acelei țări.

După toate aparențele, Rockefeller nu a fost un lider inspirațional, nici nu a conturat în mod clar o imagine a ceea ce încerca să realizeze. Totuși, viziunea sa strategică a fost atât de puternică, încât rezultatele au fost extraordinare.

Bill Gates este un alt vizionar strategic extraordinar. El a înțeles rolul software-ului în comparație cu cel al

* Lanț de restaurante pentru familii unde se servește micul-dejun, prânz și cină în stil bufet, cu sediul central în Raleigh, North Carolina și având locații în 41 de state. (n.red.)

hardware-ului și capacitatea sistemelor de operare proiectate într-un mod adecvat de a transforma utilitatea computerelor. Este trist că Gates a decis să-și abandoneze rolul de la Microsoft pentru a se concentra pe acte filantropice. El avea un talent incredibil pentru software și nu există nicio probă că ar fi un filantrop mai bun decât media. Nu mai spun de progresele serioase pe care omenirea le-a ratat fiindcă Gates a hotărât să nu-și folosească talentul neobișnuit. Dacă voia să-și risipească banii, ar fi putut găsi cu ușurință mulți oameni cel puțin la fel de pricepuți la acte filantropice ca și el, probabil mai pricepuți. Foarte puțini oameni au un talent extraordinar în mai multe domenii.

Steve Jobs a avut viziunea strategică a unui software ușor de utilizat care să fie mobil și vast. Viziunea sa strategică se axa și pe imagini, în sensul că este ușor să „vezi” un iPhone și impactul său. În baza feedbackului celor care au lucrat cu Jobs, el putea fi un supervisor extrem de dificil și totuși viziunea sa e strategică și are și capacitatea de a inspira.

Google este, în același timp, o viziune strategică a informației ușor accesibile, transparente și o sursă de inspirație. Viziunea Walmart este strategică și are și capacitatea de a inspira. Toate aceste viziuni inspiră loialitate clienților și altor colaboratori (și critici din partea celor ce nu pot ține pasul cu competiția).

Viziunea noastră la Institutul Cato este să contribuim la crearea unei societăți libere și prospere bazate pe principiile libertății individuale, piețelor libere, guvernării limitate și păcii. Noi suntem apărătorii moderni ai viziunii Părinților Fondatori asupra vieții, libertății și căutării fericirii. Aceasta este o muncă nobilă.

Liberalii/progresiștii au viziunea unei societăți colectiviste/egalitare în care noi toți avem rezultate egale. Fiecare dintre noi contribuie în baza abilității sale și primește în baza nevoilor sale. Aceasta este, de fapt, o viziune veche, care nu a fost implementată cu succes. Oricum, oamenii par să creadă că slaba implementare a acestui concept, și nu natura fundamentală a omului este cea care împiedică concretizarea acestei viziuni. Vom discuta acest lucru mai în detaliu în Capitolul 22.

Să ai o viziune clară este necesar pentru dobândirea fericirii personale și a succesului pe plan organizațional, dar nu este suficient. Viziunea evoluează pe măsură ce crești – organizația se schimbă și mediul competitiv creează noi provocări. Oricum, este important să ai întotdeauna o viziune într-un context de organizație pentru a te asigura că elementele organizației sunt în ton cu viziunea. Viziunea și scopul sunt concepte integrate și trebuie tratate în consecință. O viziune neadecvată scopului tău va fi și distructivă.

O viziune servește drept „far” care vă menține pe tine și organizația ta orientați în direcția potrivită. Poate fi important să îți clarifici viziunea personală și pe cea a organizației/departamentului/familiei tale. În 10, 15 sau 20 de ani – ce vei face și cum te vei simți în pielea ta? În 10, 15 sau 20 de ani – cum va arăta organizația ta și cum va fi să lucrezi în cadrul organizației? În 10, 15 sau 20 de ani – cum va arăta America? Dacă nu ești mulțumit de imaginea pe care o vezi, ce poți face pentru a schimba rezultatul?

Practic, orice om și orice organizație are o viziune. Aceasta poate fi conștientă sau inconștientă. Oricum, în fiecare caz, aceasta este un far și tu te deplasezi probabil spre

el, chiar dacă farul te duce spre un rezultat mult mai puțin semnificativ decât sunteți capabili să obțineți tu sau organizația ta.

2

Scopul

PRINCIPIUL ORGANIZATOR AL ACȚIUNII UMANE ESTE SCOPUL. Ca ființe umane, noi suntem entități orientate spre un scop. Pentru a ajunge acolo, trebuie să știm încotro ne îndreptăm. Oamenii au nevoie să simtă că au un scop. Organizațiile (companiile, bisericile, organizațiile civice, universitățile și așa mai departe) sunt pur și simplu grupuri de ființe umane individuale. Pentru ca organizația să aibă succes, oamenii din cadrul organizației trebuie să-și însușească scopul/misiunea organizației. (Voi folosi cuvintele scop și misiune interșanjabil în această discuție.)

Ai nevoie să simți că ai un scop. Mi se pare foarte descurajator cât de mulți oameni descriu munca lor ca fiind doar „muncă”. Dacă munca ta este doar „muncă”, pierzi foarte mult din ceea ce înseamnă viața. Îți petreci un volum disproporționat de timp și energie la muncă. Dacă vrei să ai pasiune și energie în viață, trebuie să simți că ai un scop în munca ta.

În vreme ce conținutul muncii variază considerabil de la un om la altul, contextul este practic același pentru

oricine. Acel context are două componente. Toți cei care citesc această carte vor să transforme lumea într-un loc mai bun în care să trăiască. De fapt, eu cred că practic fiecare (dar nu toți) își dorește asta.

Din fericire, există multe moduri de a transforma lumea într-un loc mai bun în care să trăim. Nu trebuie să hrănești copiii flămânzi din Africa pentru a transforma lumea într-un loc mai bun. De fapt, una dintre diferențele esențiale dintre calitatea vieții în Statele Unite și Africa este că Statele Unite au companii mai bune. Companiile oferă produse și servicii care îmbunătățesc calitatea vieții. Afacerile sunt actul producției. Fără producție nu poate exista consum. Înainte ca oricine să poată distribui orice, cineva trebuie să producă acel lucru. Experiența mea de viață îmi spune că a produce este mult mai greu decât a da de pomană. Afacerile sunt o activitate nobilă. Aceia dintre voi care sunt în afaceri nu ar trebui să își ceară niciodată scuze pentru că sunt în afaceri. Nu îți cere niciodată scuze pentru că faci un profit.

Există multe alte moduri de a transforma lumea într-un loc mai bun. Doctorii, avocații, constructorii de case, profesorii, persoanele casnice, savanții, dansatorii, autorii buni și așa mai departe transformă lumea într-un loc mai bun în care să trăim. Esențial este să crezi că activitatea ta transformă lumea într-un loc mai bun. Aceasta nu trebuie să fie măreață. Poate îți dorești să deschizi un restaurant care oferă hrană sănătoasă la un preț onest. Dimensiunea scopului trebuie să corespundă abilităților și ambițiilor tale. Esența este convingerea ta că faci diferența.

A doua componentă a scopului este la fel de importantă și mult mai puțin discutată. Pentru a transforma lumea

Într-un loc mai bun trebuie să faci ceva ce vrei să faci pentru tine. Ai dreptul fundamental la propria ta viață. Dacă ar trebui să transformi lumea într-un loc mai bun, dar nu ți-ar plăcea să faci acest lucru, ai pierde cel mai valoros lucru pe care îl ai, pe tine însuși. Șansele de a transforma lumea într-un loc mai bun făcând ceva ce nu vrei să faci sunt mici. Așa că trebuie să transformi lumea într-un loc mai bun în care să trăiești făcând ceva ce vrei să faci pentru tine. Nu uita de aspectul „pentru tine” al scopului tău.

La fel ca oamenii, organizațiile – care nu sunt decât un grup de oameni – au nevoie să simtă că au un scop. Să discutăm despre scop/misiune la nivelul organizației cu un exemplu concret. BB&T este o companie orientată spre un scop, fapt exprimat în misiunea noastră.

MISIUNEA BB&T

Să transforme lumea într-un loc mai bun în care să trăim:

- ❖ Ajutând clienții să dobândească succesul pe plan economic și siguranța financiară;
- ❖ Creând un loc unde angajații să poată învăța, crește și să fie împliniți în activitatea lor;
- ❖ Transformând comunitățile în cadrul cărora lucrăm în locuri mai bune și, prin aceasta:
- ❖ Optimizând profitul pe termen lung al acționarilor prin furnizarea unei investiții sigure și solide.

La BB&T nu suntem confuzi. Pe o piață liberă, obligația noastră fiduciară primordială este față de acționarii noștri. Acționarii noștri furnizează capitalul care face ca afacerea noastră să fie posibilă. Noi lucrăm pentru acționarii noștri. În orice caz, acest obiectiv este un scop, nu un mijloc. Următoarea întrebare importantă este cum să îndeplinim acest obiectiv. Acest scop este realizabil doar dacă oferim clienților noștri servicii excelente, deoarece toate câștigurile noastre provin de la clienții noștri.

De vreme ce afacerea noastră este una cu oameni, singurul mod de a oferi servicii excelente clienților noștri este să avem angajați de excepție. Pentru a avea angajați de excepție, trebuie să creăm un mediu în care oamenii să vrea să lucreze pentru BB&T – în care să poată învăța, crește și să fie împliniți în activitatea lor. Noi facem toate aceste lucruri în contextul comunităților noastre, nu dintr-o perspectivă altruistă, ci deoarece dacă comunitățile noastre nu cresc și nu prosperă, afacerea noastră nu poate nici ea să crească și să prospere.

Ca atare, noi ne conducem afacerea într-un context pe termen lung adăugând valoare clienților, angajaților și comunităților noastre și creând în acest context recompense superioare pentru acționari.

Noi definim *comunitatea* într-un context larg. Furnizorii și chiar organismele de reglementare fac parte din comunitate. Conceptul general este să încerci întotdeauna să creezi relații din care toate părțile au de câștigat.

Există aproape întotdeauna compromisuri între diversele componente ale unei organizații, ceea ce presupune să judeci lucrurile într-o perspectivă pe termen lung. De exemplu, unii clienți vor să plătească pentru un împrumut

rate ale dobânzilor sub nivelul pieței, să obțină o rată a dobânzii peste nivelul pieței pentru certificatele de depozit și să evite să plătească orice taxe pentru servicii chiar dacă nu au depozite la bancă. Problema este că dacă le-am oferi clienților noștri acest preț, nu ne-am putea permite să ne plătim angajații și, în cele din urmă, banca ar da faliment fiindcă profitul acționarilor pe plan economic ar fi inacceptabil. Modelul în care am echilibrat aceste componente a avut menirea de a le oferi clienților noștri o propunere de valoare superioară. Valoarea este raportul dintre calitate și preț. Deși prețul contează întotdeauna, noi ne-am concentrat pe componenta calității. Studiile de piață indică faptul că în sectorul bancar clienții pun preț pe credibilitate (încredere), receptivitate, empatie și competență. Noi am dezvoltat o abordare sistemică pentru a oferi această propunere de valoare clienților noștri, ceea ce însemna că cei care au ales BB&T puneau preț pe aceste atribute și i-am putut compensa în mod cinstit pe angajați și acționari. O mantră pe care o aveam cu angajații BB&T: „Nu vinde niciodată clientului tău un lucru care nu crezi că va avea valoare pentru el, chiar dacă poți obține un profit pe termen scurt, fiindcă acest lucru se va întoarce să te bântuie pe termen lung. Poartă-te bine cu clienții tăi și cei mai mulți se vor purta bine cu tine.”

Vei remarca faptul că misiunea BB&T este să optimizeze profitul acționarului, nu să-l maximizeze. Atunci când economiștii și teoreticienii finanțelor de pe piețele libere se referă la maximizarea profitului acționarilor, ei implică un context pe termen lung. În lumea reală, maximizarea tinde să fie un concept cu realizare pe termen scurt. Misiunea BB&T se concentrează, de asemenea, pe „crearea unui mediu sigur și solid”. Obiectivul acestei exprimări

este să comunicăm potențialilor achizitori ai acțiunilor companiei că suntem implicați pe termen lung și nu ne vom asuma un risc excesiv, chiar dacă acel risc ne-ar putea maximiza câștigurile pe termen scurt. Vrem să atragem acționari/investitori care împărtășesc compromisurile noastre legate de risc/câștig.

Observă că misiunea BB&T indică faptul că responsabilitatea noastră este să „îi ajutăm pe clienții noștri să dobândească succesul pe plan economic și siguranța financiară”. Ar trebui să vindem numai produsele și serviciile care îi ajută pe clienții noștri să aibă mai mult succes. Există momente când unul dintre concurenții noștri poate oferi un produs mai bun clientului nostru. Suntem obligați să îl recomandăm acelui client pe concurentul nostru.

Pe de altă parte, misiunea implică necesitatea de a fi capabil să oferi consiliere de înaltă calitate și să oferi o gamă largă de produse. Acesta este un parametru larg, analog cu situația de a fi în sectorul transporturilor *versus* a fi o cale ferată. Unele organizații își definesc misiunea într-un mod atât de îngust, încât pierd oportunitățile create de schimbările din tehnologie, de pe piețe și altele la fel. IBM a făcut o imensă eroare strategică hotărând să opereze în sectorul echipamentelor hard pentru computere și aproape ratând revoluția (din sectorul) software. Compania a cedat, practic, Microsoft. Pe de altă parte, misiunea BB&T se limitează la serviciile financiare în care avem experiență. Noi nu deținem o cale ferată.

Aproape toate companiile au aceleași patru componente: clienți, angajați, comunități (definite în sens larg) și acționari. Sarcina este de a defini cine sunt clienții și ce tip de valoare (serviciu/produs) le va oferi compania. Cât de

largă și cât de îngustă? În această privință, există o listă lungă de întrebări strategice care vor fi discutate într-un capitol viitor. Într-o economie de piață liberă, principala componentă este acționarul. Oricum, așa cum am indicat anterior, atunci când conducerea devine confuză legat de cauză și efect, de obicei acționarul este cel care pierde pe termen lung. Incapacitatea de a te concentra pe acționari este o eroare fiduciară fundamentală. În mod ironic, o concentrare prea mare pe acționari (în special pe termen scurt) în detrimentul clienților și angajaților este în dezavantaj pentru acționari. În anii '60, directorul executiv al companiei General Motors a anunțat că misiunea lor era „să facă bani”. La scurt timp după aceea, câștigurile companiei au început să scadă. GM a fost creată pentru a produce mașini cu o varietate de game de prețuri și categorii de calitate. Scopul său real este să producă mașini „bune” și, atunci când vor face acest lucru foarte bine, vor reuși să producă și bani. La BB&T scopul nostru real este să îi ajutăm pe clienții noștri să aibă succes pe plan financiar și să fie în siguranță din punct de vedere economic și, când vom face acest lucru bine, vom putea produce bani pentru acționarii noștri.

Există o mână de companii de tranzacționare specializate care sunt formatoare de piață și nu au clienți în contextul obișnuit. Unele dintre firmele specializate de pe Wall Street se încadrează în această categorie. Aceste companii sunt extrem de valoroase și joacă un rol critic în redirectionarea resurselor economice către cei mai productivi utilizatori ai lor. Chiar și aceste companii au comunități pe care le deserveșc. Atunci când ele se concentrează în mod irațional pe maximizarea pe termen scurt a profitului, ele pot afecta comunitățile lor, ceea ce, în mod tipic, se răsfrânge

asupra lor, lovindu-i prin reglementări distructive sporite. Unii lideri sunt isteți pe termen scurt, dar nu așa isteți pe termen lung.

Și organizațiile non-profit au componente. Institutul Cato este primul „grup de sinteză” libertarian din lume. În opinia mea, noi suntem deținuți de sponsorii (finanțatorii) noștri în același fel în care acționarii dețin o companie care generează profit. Obligația consiliului de administrație al institutului Cato este să se asigure că organizația oferă valoarea cu care noi ne-am angajat față de sponsorii noștri. Evident, având mii de sponsori, nu putem face tot ceea ce dorește fiecare în parte. În orice caz, trebuie să ne conturăm în mod clar obiectivele și cum anume vor fi îndeplinite ele. Sponsorii noștri aleg apoi să ofere sprijin (sau nu) și noi trebuie să executăm totul într-o manieră foarte productivă și eficientă.

La Cato, baza noastră de clienți este extrem de largă. Dintr-un anumit punct de vedere, cei mai importanți clienți ai noștri sunt sponsorii noștri. Noi vrem să fim siguri că ei dețin informațiile și perspectivele necesare pentru a înțelege problemele legate de politicile publice dintr-o perspectivă libertariană. Încercăm, de asemenea, să educăm comunitatea extinsă din Statele Unite și din întreaga lume legat de politicile publice libertariene, care constituie fundația unei societăți libere și prospere. Deoarece avem resurse limitate, unii dintre cei mai importanți clienți ai noștri sunt liderii publici de opinie din întreg spectrul politic (liberali/progresiști, independenți, conservatori, libertarieni) și din întreg spectrul cultural (mass-media, politicieni, lideri de companii și lumea academică). Noi vrem să consolidăm cunoștințele și capacitatea de

înțelegere a celor care ne împărtășesc viziunea asupra libertății și să schimbăm mentalitatea celor care nu împărtășesc această viziune. Cel mai eficient mod de a îndeplini acest obiectiv este de a-i influența pe cei care influențează.

A-ți clarifica foarte bine scopul organizației este esențial pentru succesul acelei organizații. A comunica acest scop cu claritate tuturor componentelor majore este esențial pentru excelență. Este deosebit de important ca angajații să înțeleagă scopul într-un mod care contribuie atât la o auto-actualizare, cât și la o auto-corectare. Angajații care înțeleg cu adevărat scopul organizației și sunt implicați în îndeplinirea scopului necesită mult mai puțin management.

Tatăl meu a lucrat la conducerea Long Lines (telecomunicații la distanță) a Companiei Americane de Telefon și Telegraf (AT&T) înainte ca aceasta să se destrame. El mi-a spus ceva ce încă mă impresionează. Pe atunci, de la sfârșitul anilor ,50 până la începutul anilor ,60, el a fost supraveghetor de primă linie, responsabil cu mentenanța liniilor telefonice de mare distanță, care se aflau pe stâlpi de telefon și erau expuse intemperiei. El mi-a spus că era autorizat să introducă orice cost pentru a restaura serviciul telefonic fără a întreba pe nimeni altcineva. În termeni practici, exista probabil o limită a acestei autorități, dar el se simțea deosebit de îndreptățit și complet responsabil. Dacă ești un *baby boomer** ca mine, s-ar putea să îți amin-

* Sintagma este utilizată pentru a desemna oamenii născuți în perioada de la finele celui de-al Doilea Război Mondial până la finele anilor '60, în care s-a înregistrat o reală explozie a populației și a economiilor diverselor națiuni (în special în Statele Unite). Acest termen a devenit oficial în anul 1974, când agențiile de publicitate au recunoscut puterea de cumpărare și cerințele foarte diverse ale acestei generații, pe atunci alcătuite din tineri. (n. tr.)

tești că îți foloseai telefonul să suni la compania de electricitate atunci când era o pană de curent. Există anumite motive tehnice pentru care se întâmpla acest lucru, dar un motiv major a fost că AT&T a ales să acorde practic o autoritate completă supraveghetorilor săi de primă linie pentru a se ocupa de client. Aceasta este o lecție pe care am încercat să o încorporăm la BB&T. Cu cât persoana cu putere de decizie finală este mai aproape de client, cu atât clientul beneficiază de servicii mai bune, cu condiția ca responsabilul cu luarea deciziei să aibă competența de a lua acea decizie. Ar trebui să se ofere un training excelent pentru a dobândi acea competență.

Organizațiile de orice mărime sunt împărțite, în mod tipic, în departamente, direcții, regiuni și altele de acest gen. Este responsabilitatea liderului acelei unități a organizației să înțeleagă și să comunice modul în care departamentul contribuie la succesul organizației generale. Departamentele au clienți, care sunt adesea interni. Ei ar trebui să identifice necesitățile acestor clienți interni în contextul clientului „suprem” al organizației. Dacă membrii unei echipe înțeleg cine sunt clienții lor și care este impactul activității lor asupra clienților finali ai organizației, a celorlalți angajați, a comunităților și acționarilor, sunt șanse mult mai mari să își îndeplinească sarcina în mod eficient și să fie mult mai satisfăcuți de munca lor. La BB&T, casierii sunt în sectorul succesului economic și al siguranței financiare; ei nu se ocupă doar de plata unor cecuri.

Alte exemple excelente sunt angajații de la Whole Foods, Starbucks și Southwest Airlines, care înțeleg că propunerea de valoare nu reprezintă doar produsul ci, mai curând, angajații înșiși, în multe moduri intangibile. Acest

lucru îi face să le placă mai mult munca lor și o realizează mai bine.

Să revenim la problema scopului individual, a scopului tău. Când vorbesc cu studenții, sunt adesea întrebat cum ar trebui să se decidă un om asupra unui scop. Nu știu pe deplin răspunsul la această întrebare. Totuși, iată câteva gânduri. Sunt șanse mai mari să îți placă ceva ce realizezi relativ bine. Astfel, sunt șanse mai mari ca un scop adecvat punctelor tale forte să te împlinească mai mult. Mie îmi place muzica, totuși nu am nicio abilitate muzicală, de niciun fel. Să încerc să fiu muzician nu ar fi fost o experiență care să mă împlinească. Mulți oameni par să urmeze cariere definite de părinții lor sau încearcă să dovedească ceva (în loc să realizeze ceva) prin alegerea carierei.

Majoritatea oamenilor sunt mai mulțumiți de activitatea lor atunci când aceasta este la nivelul abilităților lor mentale. Acest lucru te va surprinde, dar jumătate din populație are un IQ sub nivelul normal (sub medie). Jumătate din populație este sub medie în ceea ce privește raționamentul critic. În plus, jumătate din populație este sub medie legat de empatie și alte caracteristici sociale. De fapt, jumătate din populație este sub medie (și jumătate peste medie) din toate punctele de vedere. De asemenea, oamenii gândesc diferit. Unii oameni gândesc în porții mari/strategic. Unii oameni văd detaliile. Și lista continuă. Atunci când te decizi asupra unei cariere (sau ai în vedere o schimbare a slujbei), reflectează în mod obiectiv asupra punctelor tale forte și a punctelor tale slabe. Apoi reflectează asupra atributelor necesare în diverse tipuri de activitate.

Un casier de la bancă nu trebuie să fie un geniu din punct de vedere intelectual. În orice caz, trebuie să fie atât orientat spre detalii, cât și empatic.

Propria mea poveste ar putea fi indicatorul unei căutări eficiente, dar prin aproximare (sau norocoase), a carierei potrivite. Nimeni din linia mea ascendentă directă nu a absolvit vreodată colegiul, dar toți credeau că studiile de colegiu erau importante. Familia mea s-a mutat în Chapel Hill, Carolina de Nord, unde se află University of North Carolina (UNC), pe vremea când eram în clasa a unsprezecea. Pe atunci, UNC avea o taxă specială de școlarizare, redusă, pentru studenții de la liceul Chapel Hill și puteai sta acasă, ceea ce reducea și mai mult costul. Când eram gata să încep studiile la colegiu, tata mi-a spus că mă va ajuta să îmi plătesc taxa de școlarizare la UNC sau puteam urma orice colegiu voiam, dar ar fi trebuit să plătesc eu însumi. Am decis să urmez UNC.

În acele vremuri, masiva populație a generației de *baby boomers* începea să intre la universitate. La UNC, în prima zi a înscrierii, trebuia să indici o specializare principală. Astfel că stăteam la o coadă lungă pe o vreme încinsă, așteptându-ne rândul pentru a ne înscrie. Când mi-a venit rândul, am spus că voiam să fiu inginer. De fapt, habar nu aveam ce făceau inginerii, însă consilierul meu pe probleme de orientare profesională din liceu mi-a spus că, datorită abilităților mele și a rezultatelor la Cooter Preference Test* ar trebui să devin inginer, iar tatăl meu lucra cu câțiva

* Acest test a fost creat de psihologul american George Frederic (Fritz) Kuder (1903–2000), care l-a publicat ca test cu destinație comercială în 1960. Testul reprezintă un inventar de interese ocupaționale care are menirea de a estima nivelele relative ale interesului persoanei în cauză și este utilizat pe scară largă în consilierea profesională, pentru adolescenți și adulți deopotrivă. Totuși, testul Kuder poate estima numai interesul pentru un anumit domeniu, nu și abilitățile respective. (n. tr.)

ingineri la AT&T. Din nefericire, secretara a spus că UNC nu oferea studii de inginerie – oh! Așa că am întrebat ce anume oferea. Ea a început să citească lista întocmită în ordine alfabetică și, întrucât era o zi fierbinte, eram dispus să închei cu acest exercițiu. Deoarece toți adulții din familia mea activau într-o afacere, atunci când a ajuns la administrarea afacerilor i-am spus că voi alege acea specializare, chiar dacă nu știam cu ce se ocupa un specialist în administrarea afacerilor. Foarte științific.

Am absolvit UNC în ianuarie. Mi-am depus aplicația și am fost acceptat la mai multe școli de drept, care își începeau cursurile din toamnă. M-am angajat la BB&T, așteptându-mă să mă întorc la școala de drept. Oricum, când am început să lucrez la BB&T, mi-a plăcut cu adevărat banking-ul și am observat ce făceau avocații – ceea ce nu m-a atras. Ulterior, am urmat școala pentru administrarea afacerilor în locul școlii de drept, în timp ce lucram.

Interesant este motivul pentru care mi-am depus candidatura pentru o slujbă la o bancă. Nimeni din familia mea nu a fost vreodată bancher, avocat, doctor sau vreun alt expert de acest gen. În orice caz, în ultimul an de colegiu am urmat un curs de finanțe ținut de Avery B. Cohen. Era unul dintre acei profesori duri, în vârstă, grizonat, care nu îngھیtea aberațiile și prostiile. Cursul era riguros și solicitant. Cu siguranță, nu am realizat acest lucru atunci, dar finanțele utilizează același tip de abilități matematice de gândire critică precum ingineria. De asemenea, deși cu siguranță nu așa fi spus acest lucru pe atunci, rigoarea și lipsa de aiureli chiar îmi plăceau. Motivul pentru care mi-am depus candidatura pentru o slujbă la bancă se datorează lui Avery B. Cohen. În mod interesant, vărul meu primar,

care locuia cu familia mea (pentru a economisi bani), a urmat cursul împreună cu mine. El a devenit și director de bancă. Ca să vezi, că tot vorbeam de transformarea lumii într-un loc mai bun! În mod interesant, pe atunci râdeam de Avery B. Cohen, dar el era profesorul care m-a inspirat cel mai mult să îmi găsesc scopul. Și nu îmi pot aminti numele niciunuia dintre profesorii comozi, care nu m-au impulsionat.

Sunt convins că dacă aș fi urmat școala de inginerie, aș fi obținut ulterior o diplomă de master în administrarea afacerilor și aș fi condus o companie industrială în loc de o bancă. Dacă aș fi urmat școala de drept, aș fi devenit un avocat corporatist și, în cele din urmă, aș fi administrat o afacere. Cu alte cuvinte, cu toate că și „norocul” a avut un rol în asta, talentele mele m-au tras într-o anumită direcție și, deși rezultatul concret ar fi putut fi, cu ușurință, diferit, contextul general al unui tip de carieră a decurs în mod natural din abilitățile mele.

O altă întrebare pusă de studenți pe tema scopului este dacă, atunci când am început să lucrez pentru BB&T, intenția mea era să devin director executiv și să câștig o mulțime de bani. Mi-a plăcut să fiu director executiv și cu siguranță mi-a plăcut să câștig o mulțime de bani, dar scopul meu nu a fost niciodată să fiu director executiv sau să câștig mulți bani. Scopul meu a fost dintotdeauna să mă descurc la o slujbă, oricare ar fi fost aceasta, mai bine decât se descurcase oricine până atunci și să înțeleg cum se raporta slujba la restul organizației. Această concentrare a creat un scop pe termen scurt, care mă mobiliza. Străduindu-mă să devin expert, mă forțam să învăț și mă distram. De asemenea, când te descurci foarte bine la o slujbă, șansele de a fi

promovat cresc semnificativ. În plus, oamenilor le place să fie în preajma persoanelor concentrate și dedicate excelenței în activitatea lor. Când o persoană se concentrează pe promovare în loc de excelență, acest lucru îi poate ofensa pe unii dintre membrii echipei.

În căutarea unui sens personal al scopului, reflectează în mod obiectiv asupra punctelor tale forte și a punctelor tale slabe și asupra setului de abilități adecvat pentru diverse cariere. Ți-ai putea dori să vorbești cu practicieni de succes pentru a afla care consideră ei că sunt atributele pentru succes în acel demers.

Este extrem de important să ai în vedere cariere dincolo de cele dependente de abilitățile dobândite la colegiu. Dacă ai abilități mecanice, s-ar putea să fii mai talentat într-o activitate în care îți folosești aceste abilități, în locul celei pentru care te pregătește o facultate. Una dintre tragediile vremii noastre este numărul oamenilor care au aptitudini mecanice extraordinare, dar lucrează fără satisfacții în structuri de activitate care nu utilizează aceste atribute.

Într-un context dat, nici organizațiile, nici societățile nu au o viziune sau un scop. Viziunea și scopul sunt atribute ale indivizilor. În orice caz, liderii de succes creează viziuni și scopuri împărtășite în cadrul cărora membrii organizației merg împreună spre o viziune și un scop comun.

Viziunea Părinților Fondatori, așa cum apare ea exprimată în Declarația de Independență, este o societate liberă în care toți oamenii sunt egali în fața legii și unde fiecare om are dreptul fundamental la viață proprie, la libertate și la căutarea fericirii personale. Această viziune împărtășită a creat un simț al vieții unic, american.

În contextul acestei viziuni, scopul guvernului, așa cum era văzut de Părinții Fondatori, era de a proteja drepturile fiecărui individ, inclusiv dreptul la produsul muncii.

Oamenii au nevoie să simtă că au un scop clar pentru a avea succes și a fi fericiți. Organizațiile și societățile care pot anima o viziune și un scop comune în rândul participanților lor vor avea, într-o măsură considerabilă, mai mult succes pe termen lung.



PARTEA ÎNTÂI

Valorile în căutarea fericirii

Ancorat în realitate

ÎN SOCIETATEA DE ASTĂZI PARE SĂ EXISTE UN FLUX NESFÂRȘIT de deviații etice. Totuși, mulți oameni realizează că este important să aibă un set clar de valori care să le ghideze viața. În orice caz, puțini își utilizează valorile într-un mod foarte eficient. Majoritatea oamenilor au o amestecătură de valori la care au ajuns oarecum întâmplător pe parcursul vieții. Ei fac un lucru și apoi se simt vinovați fiindcă nu au făcut ceva într-un mod diferit. Oamenii au adesea valori contradictorii, care sunt neconforme cu viața reală.

Foarte puțini oameni și-au pus lor înșiși întrebarea fundamentală: care este scopul valorilor? Ele ne oferă principii care, odată ce le urmăm, ne îmbunătățesc probabilitatea de a rămâne în viață, de a avea succes și, în cele din urmă, de a fi fericit. Astfel că un set adecvat de valori este condiția pentru a dobândi succesul și fericirea.

Chiar dacă urmezi valorile potrivite, acest lucru nu îți garantează succesul și fericirea, deoarece lucrurile se întâmplă în Mama Natură dincolo de controlul nostru.

Oricum, faptul că urmezi valorile potrivite îmbunătățește probabilitatea succesului și fericirii.

Dacă îți însușești valorile în acest context, este clar că ele nu sunt arbitrare. Ele nu cad din cer, nici nu constau neapărat în ceea ce îți spuneau mama, tatăl, profesorul tău de la școala de duminică sau educatoarea de la grădiniță atunci când aveai cinci ani. Stabilirea unui sistem de valori care să îți promoveze viața, succesul și fericirea este o problemă științifică. Întrebarea fundamentală la care să răspunzi este: în condițiile legilor naturii, ale Mamei Natură și în condițiile naturii umane, care principii vor conduce probabil la succesul și fericirea ta?

În următoarele câteva capitole vom discuta despre cele 10 valori de bază care au constituit fundația succesului BB&T. Acestea sunt valorile mele personale. Eu cred că aceste principii se aplică tuturor oamenilor, tuturor organizațiilor și societății în ansamblul său. Judecă singur!

Pe măsură ce discutăm aceste valori, vei observa că sunt atât non-contradictorii, cât și integrate. Dă-o în bară cu una dintre aceste valori și o vei da în bară cu toate. Cred, de asemenea, că ele sunt cuprinzătoare, un lucru despre care vom discuta în Capitolul 12. Înainte să vorbim despre aceste valori, este important să înțelegem bine natura realității și modul în care aceasta ne influențează capacitatea de a conduce și de a lua decizii. Următoarele câteva capitole analizează acest concept.

Ancorat în realitate

Ceea ce este, este. Aceasta este una dintre cele mai fundamentale observații filosofice din toate timpurile. Realitatea este irefutabilă. Ea este ceea ce este. Nu avem șansa de a

vota realitatea. Un copil se naște în această dimineață la spitalul tău local. Mama, tatăl, doctorii, asistentele, copacii și întreaga natură se află deja aici. Bebelușul nu are cum să o inventeze. De fapt, sarcina bebelușului este să-și folosească abilitățile pentru a rămâne în viață, a avea succes și a deveni, în cele din urmă, fericit. Într-o anumită perioadă, tu erai copilul și ai încercat să rămâi în viață, să ai succes și să fii fericit, în condițiile faptelor realității.

Afacerile de succes depind de luarea de decizii bazate pe fapte. Există o diferență subtilă între fapte și realitate. Ar putea fi faptul că concurenții tăi au un produs superior astăzi. Nu poți schimba acest lucru. Totuși, poți crea un proces pentru a realiza un produs mai bun decât concurenții tăi în viitor.

Legea gravitației este o realitate fundamentală și este imuabilă. Faptul că gravitația există nu înseamnă că oamenii nu pot construi un avion, dar avionul trebuie să fie în concordanță cu legea realității. Așa cum explica Francis Bacon: „Oamenii nu pot stăpâni natura decât supunându-se legilor ei”.

La un nivel, existența realității este evidentă de la sine. Și totuși marea majoritate a oamenilor opun rezistență realității, aceasta fiind o poziție nesănătoasă. Oamenii comit trei greșeli majore în raport cu realitatea. Acestea sunt, de fapt, greșeli de natură epistemologică (erori de gândire), dar ele sunt legate de realitate. Aceste greșeli au un impact semnificativ asupra vieții unui om și asupra calității vieții de pe planetă.

„Faptul că îți dorești ca un lucru să fie într-un anumit fel nu va face ca acel lucru să devină astfel” este o metaforă pentru păcatul suprem, de natură psihologică, al evadării.

Evadarea apare atunci când ți se prezintă anumite informații despre care tu știi că ar trebui analizate, dar refuzi să le analizezi fiindcă informațiile periclitează ceva ce tu vrei să crezi despre tine însuși sau ceva ce vrei să crezi despre lume. Deseori, pur și simplu nu poți suporta să auzi noutățile. Acest lucru înseamnă că ești detașat de realitate, aceasta fiind o poziție foarte nesănătoasă.

Eu mi-am început cariera în calitate de creditor pentru companiile mici. Unul dintre principalele motive pentru care micile companii eșuează este faptul că liderul acelei companii se eschivează. Compania merge bine, apoi se întâmplă ceva negativ în economie sau acasă și proprietarul companiei nu vrea să audă de acel lucru, ducând compania de râpă. Dacă nu poți înfrunta o problemă, nu o poți rezolva.

Un exemplu mai dramatic este cel al Citigroup în contextul crizei financiare din 2007-2008. Pe atunci, Citigroup era cea mai mare instituție financiară din lume. Oamenii de la Citigroup au angajat un grup de genii, doctori de la Harvard, MIT și așa mai departe să le conducă afacerea cu locuințe convenabile ca preț (credite ipotecare cu grad mare de risc). Garantez că înainte ca oricare dintre noi să știe că existau probleme pe piața creditelor ipotecare cu grad mare de risc, geniile din culisele Citigroup au sesizat problema. Ce au făcut? S-au eschivat. De ce s-au eschivat? Deoarece, dacă făceau cunoscută problema, aveau să câștige mult mai puțini bani și Citigroup avea să câștige mult mai puțini bani pe termen scurt. Astfel că i-au provocat companiei Citigroup probleme financiare serioase.

Din nefericire, mulți dintre noi evadăm în anumite aspecte ale vieții noastre. Părinții, prietenii, partenerul sau

partenera și managerul tău ți-au spus cu toții de eschivările tale. Data viitoare când vei auzi ceva din partea unui om în care ai încredere legat de vreun aspect al atitudinii tale sau legat de natura lumii, lucru pe care l-ai mai auzit, dar de care nu ai vrut să ții seama, gândește-te! Să fii detașat de realitate este o poziție nesănătoasă.

A doua eroare majoră cu privire la realitate este credința în popularitate. Realitatea este independentă de popularitate. În 1600, marea majoritate a populației era sigură că Soarele se învârte în jurul Pământului. Soarele răsare din est și apune în vest. Pe lângă aceasta, dacă Pământul se învârte în jurul Soarelui, de ce nu zburăm de pe el? În 1632, Galileo a dovedit că Pământul se mișcă în jurul Soarelui. Faptul că marea majoritate a populației credea că Soarele se învârte în jurul Pământului nu a avut niciun efect asupra Soarelui sau a Pământului.

Un exemplu mai recent este legat de creditele ipotecare cu grad mare de risc. Având în vedere dimensiunea sa, este ușor de înțeles de ce Citigroup a intrat în afacerile cu credite ipotecare cu grad mare de risc, însă un număr de bănci de dimensiunea BB&T s-au implicat și ele în această afacere cu risc ridicat. Când i-am întrebat pe directorii executivi ai firmelor de ce au intrat în această afacere cu credite ipotecare cu grad mare de risc, toți aveau câte o poveste de spus, dar în final toți au mărturisit: „Toată lumea făcea asta.”

Te-ai alăturat vreodată unui grup fiindcă nu voiai să contești ceea ce toți ceilalți voiau să facă? Ți-a părut uneori rău? Antreprenorii merg aproape întotdeauna împotriva mulțimii. Ei văd oportunitățile într-o altă lumină decât grupul. Ei explorează lumea dintr-o perspectivă ancorată

în realitate. Și realitatea este independentă de popularitate. Au existat multe pagube și s-au pierdut milioane de vieți fiindcă prea puțini oameni au avut curajul să provoace mulțimea. Gândirea de grup poate fi foarte periculoasă în organizații și în societate.

Cea de-a treia eroare este cel mai greu de observat. Realitatea este independentă de autoritate. Doar fiindcă o autoritate spune că un lucru este într-un anumit fel, acel lucru nu va deveni astfel. În 1632, Galileo își publică propria carte și dovedește că Pământul se mișcă în jurul Soarelui. Papa citește cartea lui Galileo. Papa este liderul spiritual și intelectual al civilizației occidentale, o persoană cu o educație aleasă și profund intelectuală. Nu îi place cartea lui Galileo fiindcă aceasta îi contestă unele dintre convingerile sale fundamentale. Îl condamnă pe Galileo la arest la domiciliu, pentru tot restul vieții și îi cenzurează cartea. Din fericire, câteva copii ale cărții supraviețuiesc și conduc la descoperirile lui Newton și la Revoluția Industrială. Fie că Papei i-a plăcut sau nu, Pământul a continuat să se învârtă în jurul Soarelui. Realitatea este independentă de autoritate.

Un exemplu mai actual constă în erorile făcute de Standard and Poor's (S&P), Moody's și Fitch în contextul crizei financiare din perioada 2007-2008. Aceste firme erau autoritățile în materie de cotație a instrumentelor financiare. Ele beneficiau de un oligopol special, creat de guvern, în cotarea produselor financiare. Erau examinate de Comisia de Valori Mobiliare și Burse (SEC) și ar fi trebuit să fie experții, autoritățile în materie de cotație a instrumentelor financiare.

Din nefericire, nu s-au descurcat prea bine. Au cotate multe instrumente financiare cu A+ când acestora li se cuvenea F-. Aceste cotații inexacte au contribuit la pierderi de trilioane de dolari și i-au costat pe oameni milioane de slujbe. Poți fi destul de nefericit legat de aceste cotații slabe.

Încrederea în aceste cotații a fost o greșeală care putea fi evitată. În ultimă instanță, responsabilitatea acceptării cotațiilor aparține cumpărătorilor de obligațiuni care le-au folosit orbește. Un motiv pentru care BB&T s-a descurcat mai bine decât mulți dintre concurenții noștri pe durata crizei financiare este că noi nu am cumpărat instrumente financiare bazându-ne exclusiv pe cotațiile companiilor S&P, Moody's și Fitch. Unii dintre noi trecuseră prin corecția economică de la începutul anilor '90, bazată pe sectorul imobiliar, și atunci când am studiat aceste instrumente financiare am realizat că agențiile de rating erau mult prea optimiste legat de pierderile care ar fi apărut dacă/atunci când s-ar fi produs o altă corecție economică.

Deși chiar trebuie să ne bazăm într-o oarecare măsură pe autorități, suntem responsabili de evaluarea autorităților noastre în special în domenii în care avem ceva cunoștințe. Cumpărătorii obligațiunilor cotate erau investitori sofisticați și ar fi trebuit să știe să nu achiziționeze aceste instrumente fără o examinare independentă. Dacă ai o problemă medicală serioasă, este important să obții o a doua opinie. Dacă o autoritate ajunge la o concluzie neconformă cu realitatea, autoritatea este cea care dă greș, nu realitatea.

Unul dintre cele mai importante aspecte ale realității este legea cauzei și efectului sau legea cauzalității. Poți vizualiza legea cauzalității imaginându-ți o bilă de biliard

care lovește o alta. În orice caz, legea cauzalității este mult mai profundă decât această imagine. Legea cauzalității spune că fiecare lucru din natură are o natură și fiecare lucru din natură trebuie să acționeze în conformitate cu natura sa. Bilele de biliard trebuie să se manifeste ca niște bile de biliard. Elefanții trebuie să se manifeste ca niște elefanți. Și, ca ființe umane, noi avem o natură și trebuie să ne manifestăm în conformitate cu natura noastră.

Oamenii nu sunt bile de biliard. Noi nu avem un drum predeterminat. Unul dintre cele mai importante aspecte ale naturii noastre este liberul-arbitru. Noi trebuie să facem alegeri. Trebuie să decidem. Liberul-arbitru se relevă de la sine printr-un set de decizii pe care le-ai luat încă de când erai foarte mic, pe care le iei la fiecare câteva secunde și pe care numai tu poți să le iei. Acele alegeri constau în a-ți concentra mintea sau nu. A fi aici sau nu. În timp ce citești această carte (sau în special când asculți o prelegere), poți alege să te concentrezi sau să renunți la concentrare. Nimeni nu se poate concentra tot timpul, dar tu alegi dacă să te concentrezi sau nu. Pe măsură ce citești această carte, este posibil ca eu să ridic o problemă sau să deduc o implicație de care tu nu vrei să știi. Tu poți alege să nu te mai concentrezi în acel moment. O modalitate prin care evadează oamenii este să nu se mai concentreze.

La nivelul tuturor aspectelor vieții tale individuale și în contextul unei organizații, cea mai importantă fundație pentru orice decizie constă în fapte. Dorința, popularitatea și autoritatea nu pot schimba realitatea. În cariera mea de 40 de ani, multe dintre cele mai distructive decizii pe care le-am remarcat se bazau pe o formă de eschivare.

Oare liderii noștri politici iau decizii bazate pe realitate? Sau sunt ca Papa în povestea cu Galileo? Faptul că ești președinte nu îți dă capacitatea de a alunga realitatea. Una dintre cele mai importante întrebări pe care ar trebui să ți-o pui ție însuși în alegerea celui mai bun candidat politic este dacă acel candidat este dornic să se confrunte cu faptele. Sau oferă el oare platitudini și vorbe răsuflăte, însoțite de soluții ușoare și nedureroase care sună bine, dar care nu sunt ancorate în realitate? Ceea ce este, este.

Rațiunea (Obiectivitatea)

CELĂLALT ASPECT UNIC AL NATURII UMANE ESTE CĂ NOI AVEM capacitatea de a raționa în mod obiectiv pe baza faptelor realității. Tot ceea ce este viu are o anumită metodă de a rămâne în viață. Un leu poate vâna. O căprioară are viteza necesară pentru a fugi de prădători. Oamenii au capacitatea de a gândi. Capacitatea noastră de a gândi este literalmente singurul nostru mijloc de a supraviețui, de a atinge succesul și fericirea. Nu există scurtături, totul are un preț.

Suntem extrem de norocoși că unul dintre marile genii ale istoriei, Aristotel, ne-a învățat cum să gândim în anul 300 î.H. El a spus că ar trebui să începem cu premise bazate pe fapte și apoi să folosim inducția și deducția pentru a trage concluzii. Acele concluzii trebuie integrate fără contradicții. Regula fundamentală a logicii este să evite contradicția. Concluzia poate deveni ulterior o premisă pentru noul pas în procesul de gândire.

Este interesant cum încercăm să ne îmbunătățim gândirea. Ne concentrăm, în mod tipic, pe nivele mai înalte ale gândirii. Eu am predat la o universitate de afaceri astfel că,

În mod sigur, pot vedea valoarea acestui tip de efort. Oricum, adevărata pârgă a gândirii constă în premisele tale. Dacă există o eroare în premisele tale, va exista neapărat o eroare și în concluzia ta. Dacă vei construi o clădire de 20 de etaje pe nisipuri mișcătoare, se va prăbuși. În campusurile colegiilor poți întâlni profesori care au tipul de inteligență liniară necesară pentru un doctorat. Totuși, argumentele lor se bazează pe premise neconforme cu realitatea, iar ei nu pot cuprinde contextul mai larg. Astfel că, deși par inteligenți, concluziile lor, în special în afara domeniului lor foarte specific, sunt adesea iraționale.

Este interesant să reflectezi asupra sursei celor mai importante dintre premisele tale, a celor mai fundamentale convingeri – convingeri ce au un impact profund asupra calității vieții tale. De unde provin cele mai fundamentale premise, cele mai elementare convingeri ale tale? În mare măsură, de la mama, tatăl, profesorul de la școala de duminică și de la educatorul tău de la grădiniță, atunci când erai mic. De unde provin convingerile lor fundamentale? De la mamele, tații și profesorii lor de la școala de duminică, atunci când erau mici. De unde provin convingerile fundamentale ale acestora? De la mamele, tații și profesorii lor de la școala de duminică, atunci când erau mici, și așa mai departe.

Care sunt implicațiile acestei metode de creare a celor mai importante, mai fundamentale convingeri ale tale? Mai întâi, multe dintre convingerile tale sunt primitive. Ele au fost transmise dintr-o generație într-alta fără a fi analizate. În al doilea rând, este foarte probabil ca convingerile tale elementare să fie o învâlmășeală. Unele au sens, unele nu, de aici și contradicțiile. Ți-ar plăcea dacă doctorul tău

te-ar trata pe baza unor idei transmise de la o generație la următoarea? Metoda ta fundamentală de a gândi se bazează pe convingeri primitive? I-ai permite doctorului tău să te trateze pe baza unor convingeri primitive?

Chiar dacă îți iubești părinții, poți observa probabil aspecte ale comportamentului și gândirii lor care îți împiedică să aibă succesul pe care l-ar putea avea și, mai important, să fie atât de fericiți cât ar putea fi. S-ar putea ca în cazul tău conținutul să fie diferit, dar sunt șanse foarte mari ca respectivul context să fie același. Cea mai importantă acțiune pe care o poți întreprinde pentru a-ți îmbunătăți capacitatea de a gândi și a spori probabilitatea de a fi fericit este să analizezi în mod obiectiv convingerile elementare pe care le ai ca adult. Respinge toate premisele care nu corespund realității; ele nu pot fi așa. Respinge, de asemenea, toate contradicțiile, deoarece contradicțiile nu pot exista în realitate. Premisele incorecte determină concluzii distructive.

Deduția este aplicarea concretă a unui principiu general. De exemplu: „Toți oamenii sunt muritori. Socrate este om, deci Socrate este muritor.” Aplicarea concretă a principiilor generale este o capacitate umană foarte importantă. Vestea bună este că, dacă citești această carte, aproape sigur ești eficient la deducții. Din nefericire, mulți oameni nu pot face deducții corecte, inclusiv un număr disproporționat de mare de politicieni. Regulile deducțiilor sunt valabile de mult timp. De fapt, cel mai comun motiv al greșelilor de deducție este eschivarea. Cel ce gândește prin deducție nu vrea să afle concluzia care decurge în mod corespunzător, așa că se eschivează.

Oricât de utilă ar fi deducția, adevărata putere a gândirii este inducția. Inducția apare atunci când suntem capabili să tragem o concluzie de ordin general dintr-o serie de exemple concrete. Cum am decis că toți oamenii sunt muritori?

Expresia de bază a inducției este formarea conceptelor. Toți oamenii pot forma concepte, unii oameni se pricep mai bine la formarea conceptelor decât alții. Când erai mic, ai observat că scaunele semănau între ele și erau diferite de alte lucruri. Ai aplicat cuvântul/conceptul *scaun* lucrurilor concrete din lumea reală. Când ai făcut această asocieră, părinții tăi au fost foarte emoționați, fiindcă au realizat că acesta era începutul procesului de gândire. Dacă ai copii, ai trecut prin aceeași experiență – dintr-o perspectivă parentală. Apoi ai observat că mesele semănau între ele și că erau diferite de alte lucruri și ți-ai creat cuvântul/conceptul de *masă*. La un moment dat ai făcut un salt intelectual semnificativ. Ai înțeles că, deși masa și scaunele nu arătau la fel, aveau un rol similar și ai înțeles cuvântul/conceptul de *mobilă*. Pe măsură ce ai progresat, ai fost capabil să înțelegi concepte din ce în ce mai complexe folosind aceeași metodă de integrare mentală bazată pe a observa prin ce anume lucrurile și ideile erau similare și diferite de alte lucruri și idei.

Câteva gânduri legate de formarea conceptelor: în primul rând, conceptele sunt instrumente incredibil de puternice ale gândirii. De exemplu, există miliarde de scaune în lume. Printr-un singur concept ai fost capabil să desemnezi miliarde de entități separate. Dacă ar trebui să te gândești la scaune într-o manieră perceptivă, nu conceptuală, nu te-ai

putea gândi decât la scaune. Desigur, dacă oamenii ar gândi în acest mod, nu am fi putut inventa scaunele.

Un al doilea gând important este că înțelegerea modului de formare a conceptelor îți poate da posibilitatea de a-i combate pe acei sceptici care pretind că nu poți cunoaște nimic cu siguranță și, cu toate acestea, poți susține în același timp că întotdeauna poți învăța mai mult. Să luăm conceptul simplu de scaun. Ca adult, știi mult mai multe despre scaune decât atunci când erai copil. Cu toate acestea, dacă modul tău inițial de a înțelege ce sunt scaunele era corect, cunoștințele legate de scaune erau sigure, dar incomplete. Nu poți ști totul despre orice până ce nu știi totul despre tot fiindcă toate lucrurile din univers sunt relaționate (nu relative, ci relaționate). Dar simplul fapt că nu știi tot ce se poate ști despre scaune nu înseamnă că lucrurile pe care le știi despre scaune sunt într-o câțva incorecte sau nepotrivite. Un astfel de standard ar fi complet irațional, având în vedere mijloacele de cunoaștere ale oamenilor.

Oricum, întotdeauna putem învăța mai mult despre orice. Vei afla mai multe despre scaune pe măsură ce treci prin viață. Regula este să-ți păstrezi toate conceptele deschise pentru informații suplimentare, dar acest lucru nu înseamnă că nu poți fi sigur de ceea ce știi.

Încă un gând legat de formarea conceptelor. Conceptele sunt, la modul fundamental, într-o ierarhie. Ele se construiesc unul din celălalt. Trebuie să înțelegi conceptele de scaun și masă înainte să poți înțelege conceptul de mobilă și așa mai departe. Conceptele de nivel mai înalt depind de conceptele de nivel mai jos. În procesul de formare a conceptelor ai început cu scaune și ți-ai croit drum în sus spre

idei foarte complexe cum ar fi libertatea, justiția, iubirea, rolul guvernului, sistemele economice și așa mai departe. Vestea bună este că te-ai descurcat excelent cu concepte precum scaun și mobilă. Vestea proastă este că sunt șanse să fi trișat legat de conceptele de nivel mai înalt. Este aproape sigur că ți-ai dezvoltat conceptele de nivel superior de la autorități. Aceasta nu înseamnă că acele concepte sunt invalide, ci că trebuie să fii sigur că înțelegi pe deplin aceste concepte înainte să încerci să pretinzi că le cunoști. Chiar și cele mai complexe concepte trebuie să se regăsească în realitate, altfel nu sunt valide.

De ce să vorbim despre formarea conceptelor într-o carte despre leadership și căutarea fericirii? Deoarece conceptele sunt instrumentele pe care le utilizăm pentru a gândi în mod eficient. Niște concepte bine integrate sunt necesare pentru a deveni expert în orice domeniu de activitate. Tu concurezi într-o lume nouă. Există peste 7 miliarde de oameni pe această planetă. Mulți sunt mai bine educați decât în trecut. Cu toții sunt mult mai aproape datorită tehnologiei și majoritatea sunt dispuși să lucreze mult mai mult decât tine, pentru mult mai puțin. Pentru a avea succes în această nouă lume a competiției, trebuie să devii expert în domeniul tău de activitate. Să devii expert presupune să creezi concepte integrate care pot deveni instrumente de decizie pentru aplicarea unui raționament deductiv.

Cu toții am întâlnit oameni care au devenit experți în domeniul lor de activitate – și mulți alți oameni ce nu au devenit experți. În Capitolul 2, v-am împărtășit povestea lui Avery B. Cohen, care a fost un profesor de excepție. Din