

Freedom Inc.

Freedom Inc.

ELIBEREAZĂ

ANGAJAȚII

ȘI LASĂ-I

SĂ CONDUcă AFACEREA

SPRE O CREȘTERE


A PRODUCTIVITĂȚII,

A PROFITULUI

ȘI A RITMULUI

DE DEZVOLTARE

Traducere
din engleză de:
Cosmin Maricari,
Raluca Chifu și
Emilia Vasiliu

 PUBLICA

BRIAN M. CARNEY

ISAAC GETZ

Titlul original al acestei cărți este:

Freedom, Inc.: Free Yours Employees And Let Them Lead our Business to Higher Productivity, Profits, and Growth de Brian M. Carney și Isaac Getz.

Copyright © 2015 by Brian M. Carney and Isaac Getz

© Publica, 2017, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CARNEY, BRIAN M.

Freedom, Inc. : eliberează angajații și lasă-i să conducă afacerea spre o creștere a productivității, a profitului și a ritmului de dezvoltare / Brian M. Carney, Isaac Getz ; trad. din lb. engleză de Cosmin Maricari, Raluca Chifu și Emilia Vasiliu. - București : Publica, 2017

ISBN 978-606-722-269-2

I. Getz, Isaac

II. Maricari, Cosmin (trad.)

III. Chifu, Raluca (trad.)

IV. Vasiliu, Emilia (trad.)

331

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Raluca Furtună

CORECTORI: Elena Bițu, Rodica Crețu

DTP: Max-Theodor Gruenwald

Copiiilor noștri:
Luke, James și Aletheia (Brian)
și Elie (James)

Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Introducere	13
1. Companiile „cum” și companiile „de ce”	27
Cum să nu conduci o afacere	
2. Sunteți manager pentru „cele trei procente”?	55
Companiile excepționale nu confundă excepția cu regula	
3. De la artizani la automate	87
Originile culturii „cum”	
4. Libertate nu înseamnă anarhie	107
O companie eliberată trebuie să aibă o viziune comună	
5. De ce au făcut-o	127
Două elemente declanșatoare ale campaniilor de eliberare	
6. Care e problema (angajaților tăi)?	151
Crearea unui mediu în care oamenii sunt tratați de la egal la egal	
7. Eliberarea unei companii existente.....	171
Cum să comunicați direct cu angajații	
8. De la motivație la automotivație, partea întâi.....	199
Dincolo de grație și de egalitatea intrinsecă	

9.	De la motivație la automotivație, partea a doua	235
	Practici de muncă și management stimulative	
10.	În căutarea cizmelor pierdute	271
	Avantajul atunci când îi lași pe oameni să se autodirecționeze și să se dezvolte	
11.	Anti-Mad Men	303
	Misiunea unui om de a descoperi pacea și libertatea în publicitate	
12.	Secretul leadershipului eliberator	319
	Cum contribuie paradoxurile și înțelepciunea la libertate	
13.	Paradoxul suprem	343
	Cultura fericirii drept cale spre performanțe de talie mondială	
14.	Fluturi în zbor organizat	363
	Conservarea libertății de-a lungul timpului	
15.	Mulțumiri	404

Cuvânt-înainte

IANUARIE 2004, ESCP Europe Business School, Paris, Franța. Atunci și acolo l-am întâlnit pe Isaac. La vremea respectivă, el era profesor. Eu eram student și aveam 22 de ani. Și nu ascultam de nimeni și de nimic! Atunci femeia visurilor mele, prietenii, petrecerile, sportul, muzica, filmele etc. erau mult mai atractive. Dar, în ciuda tuturor eforturilor, urechile mele n-au reușit să ignore unele dintre mesajele transmise de profesorul meu de la acea vreme.

Isaac ținea două cursuri foarte populare printre studenți. Primul era despre cum să devii un manager de succes: să fii aproape de angajați, să iei în seamă feedbackul lor, să te angajezi să răspunzi atunci când ai promis că o vei face, *să faci* și nu doar să spui că vei face, să mergi tu în biroul lor, și nu să-i chemi pe ei în biroul tău... Pe scurt, informațiile de bază a ceea ce aș numi în prezent leadership centrat pe angajați, pe care și eu l-am pus în practică încă de la începutul carierei mele profesionale.

Cel de-al doilea curs era despre idei și management creativ. Ipoteza era una simplă: cu cât ai mai multe idei, cu atât cresc șansele ca una dintre ele să se dovedească bună. Scopul cursului era să furnizeze metode prin care să sporească numărul de idei bune.

Prima dată când am auzit de ipoteza de tipul „mai multe idei = mai multe șanse de succes” eram în liceu și studiam „Teoria numerelor mari a lui Bernoulli, introducere în

matematică și teoria probabilităților”. Această ipoteză – care stă la baza multor afaceri, de la industria muzicală și cinematografică până la fonduri de hedging și la incubatoarele și acceleratoarele de start-upuri high tech – este simplă: găsește, prezintă și încearcă cât mai multe concepte și idei. Cu cât faci asta mai des, cu atât sporesc șansele ca una dintre ele să fie revoluționară și să genereze venituri care vor cântări mai mult decât ideile care nu au prins niciodată formă sau care au eșuat. Cu alte cuvinte, este doar o problemă legată de modul în care gestionezi riscul.

În timp ce unele companii au reușit să-și dezvolte afacerea pe baza acestui principiu al probabilităților, din păcate multe dintre corporațiile tradiționale nu au ajuns la aceeași performanță. Într-o companie cu 10, 50, 500, 10 000 sau peste 100 000 de oameni există ocazia extraordinară de a pune în practică nenumărate idei și, astfel, de a mări șansele de succes. Dar intuiția îmi spune că acest lucru nu se întâmplă decât foarte rar. Am fost curios să aflu care sunt motivele și am început să fac cercetări.

Și în ziua de astăzi răspunsul meu este același: acest lucru nu a fost o prioritate. Mai mult, nu a fost considerat un factor-cheie în drumul spre succes. Este un lucru știut că, până de curând, mecanismul din lumea afacerilor era următorul: veneai cu o idee, găseai un public care să o testeze, investeai în marketing ca să treci de hopul incipient și să devii o afacere mainstream, făceai bani din această afacere și, în final, îi investeai într-un proiect nou. Dacă totul era făcut așa cum trebuia, apăreau și clienții. În acea lume, cel mai important subiect era eficiența: cu cât mai clar este întreg procesul și cu cât mai lin se derula, cu atât implica mai puține costuri pentru a crea un produs și cu atât mai mari erau profiturile. Așadar important nu era să vii cu idei bune, ci să fii eficient. Acest

lucru a generat cele mai bune proceduri și metode de lucru, standarde, raportări și analize sofisticate. Cu alte cuvinte, trebuia să te concentrezi doar pe modul de lucru și să-l ții sub control. Această stare de fapt a dus la rezultate excelente, pentru că mereu apăreau clienți noi... Până într-o zi în care nu au mai apărut. Clienții aveau deja alte opțiuni, pentru că nimeni nu a luat în calcul viteza cu care avansa tehnologia (internetul, telefoanele smart, inteligența artificială, Internet of Things, tehnologia Blockchain etc.). Această dezvoltare a tehnologiei a generat apariția unor produse care au rezolvat problemele clienților, probleme pe care multe companii nici nu le cunoșteau. Așa au devenit dintr-odată norocoasele proprietare ale unei mașinării perfect unse, care genera un produs sau un serviciu de care nu mai avea nimeni nevoie.

În aceste condiții, dacă eficiența era cheia acelei lumi previzibile, ar putea fi inovația cheia unei lumi pe care unii o numesc în prezent VUCA (Instabilitate, Incertitudine, Complexitate și Ambiguitate)*? Și dacă eficiența a generat proceduri și control, ce va genera inovația? Aceasta a fost întrebarea pe care mi-am pus-o când lumea mi-a dat un indiciu sub forma *Freedom Inc.*, cartea primită de la fostul meu profesor.

Toată lumea pare să se concentreze pe întrebarea „Cum?”, dar ce ați zice să ne întrebăm și „De ce?”. Înainte să punem controlul pe primul plan, ce ați zice să ne bazăm mai întâi pe încredere? Oare oamenii sunt doar niște bunuri sau sunt... oameni? Ființe adulte, care iau decizii grele în fiecare zi în viața personală doar dacă cineva le acordă încredere? Cum credeți că ar arăta o companie care s-ar ghida după aceste principii? Cum ar arăta o companie care ar crea un mediu de lucru în care inteligența colectivă, încrederea,

* În engleză, în original: *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*.

complementaritatea și un scop revoluționar, care să fie împărtășit în masă, ar fi pilonii? Care ar fi profilul liderului unei astfel de companii? Cu ce ar fi diferit acesta față de mentalul colectiv?

După părerea mea, acesta este subiectul cărții pe care o țineți în mână. În timp ce o veți citi s-ar putea să fiți dezamăgiți. În definitiv, nu oferă soluții, proceduri sau vreun sistem care să pună lucrurile în mișcare. Dar ridică unele întrebări, iar cele mai multe încep cu „De ce?”. Și, pornind de la aceste întrebări care, la rândul lor, au generat alte întrebări, compania care a fost îndeajuns de amabilă să mă primească în interiorul ei în ultimii cinci ani a pornit într-o călătorie lungă și neașteptată. Unele etape sunt vizibile pentru noi, altele sunt vizibile pentru clienții noștri, dar majoritatea lucrurilor se desfășoară dincolo de ochii lumii și se dezvoltă în ritmul lor natural, asemenea unui bambus chinezesc, care mai întâi se dezvoltă sub pământ vreme de cinci ani.

A fost o plăcere să citesc această carte și să aplic principiile pe care le prezintă. Versiunea în limba română este o bucurie pentru noi și atât eu, cât și compania pe care o reprezintă suntem onorați să o punem la dispoziția cititorilor români. Cine știe? În paginile ei poate vor găsi drumul care îi va duce într-o călătorie neașteptată.

Jean-Baptiste Dernoncourt
CEO, Carrefour România

Introducere

LIBERTATEA FUNCȚIONEAZĂ.

Cerem libertatea de a lua decizii pe cont propriu în toate aspectele vieților noastre: politică, economie, divertisment și viața de familie. Totuși, când vine vorba de locul de muncă, mult prea mulți oameni sunt sufocați, constrânși, încorsetați și blocați de birocrăție și de reguli care nu-i ajută cu nimic să-și îndeplinească îndatoririle în cel mai bun mod posibil. Aceste constrângeri îi fac pe oameni să simtă că nu dețin controlul asupra slujbei lor, lucru care conduce la stres, extenuare și dezinteres față de locul de muncă.

În mod uimitor, acest lucru este înțeles foarte bine – și asta de mai multe decenii. Încă din 1924, William L. McKnight, legendarul președinte al companiei 3M, a pus problema în mod succint: „Dacă ridici garduri în jurul oamenilor, vei obține oi. Oferă-le oamenilor libertatea de care au nevoie”. Pe baza acestui crez, McKnight a creat un mediu care le-a permis angajaților de la 3M să-și dezlănțuie creativitatea și inițiativa. Și totuși cultura construită de McKnight la 3M este mai mult admirată decât imitată. După alți șaizeci de ani, industriașul japonez Konosuke Matsushita a privit la concurența de peste Ocean și a descris o Americă a corporațiilor care erau încă prizoniere ale „managementului științific” al lui Frederick W. Taylor. Acesta presupune organizarea muncii conform unor proceduri detaliate, care specifică sarcini limitate și repetitive pentru toată lumea și cere supunere absolută în timpul execuției lor:

Noi vom câștiga, iar Vestul industrializat va pierde... deoarece firmele voastre se bazează pe modelul Taylor. Iar mințile voastre o duc și mai rău. Șefii voștri gândesc, în timp ce lucrătorii mânuiesc șurubelnițele... Pentru voi, esența unui management bun este scoaterea ideilor din mințile șefilor și punerea lor în practică de către muncitori. Noi am depășit modelul Taylor. Afacerile... sunt acum extrem de complexe și dificile. Supraviețuirea companiilor, supusă hazardului și atâtor riscuri, depinde de mobilizarea zilnică a fiecărei fărâme de inteligență.*

După cum puteți observa, Matsushita nu încerca să demonstreze că eliberarea angajaților este un gest drăguț față de ei, că îi va face mai fericiți sau că îi va transforma pe manageri în niște persoane mai bune. „Supraviețuirea companiilor”, a spus el, „depinde de mobilizarea zilnică a fiecărei fărâme de inteligență.” Asta înseamnă fiecare fărâamă de inteligență din fiecare creier care intră pe ușa companiei voastre în fiecare zi. Dacă nu faceți tot ce este posibil pentru a profita de toată forța cerebrală și de toate cunoștințele pe care aceste creiere le dețin, nu doar că vă aruncați banii pe fereastră, ci riscați chiar supraviețuirea companiei voastre.

Când scriem aceste cuvinte, la începutul anului 2009, economia Statelor Unite și a lumii se află într-o situație disperată. Economia SUA se deteriorează rapid, profiturile companiilor se prăbușesc sau, în multe cazuri, sunt inexistente, și o jumătate de milion de americani își pierd locul de muncă în fiecare lună. Tuturor le e frică. Șefii se tem că își vor pierde funcțiile

* Richard Florida și Martin Kenney, *The Breakthrough Illusion: Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production* (New York: Basic Books, 1990), p. 157 (notele nemarcate aparțin autorului).

dacă nu mențin sau nu reinstaurează profitabilitatea. Angajații din prima linie se tem că slujbele lor vor fi desființate pentru ca șefii să-și poată păstra funcțiile.

Vă putem garanta că oportunitățile importante, oportunități care vă permit să eliminați risipa inutilă ce nu apare nicăieri în contul vostru de profit și pierderi, să păstrați clienții și să câștigați unii noi, sunt mult mai aproape decât credeți, în mințile oamenilor care lucrează deja pentru voi.

Așteptați însă! Nu vă grăbiți să ieșiți pe ușă și să-i întrebați ce puteți face pentru a vă salva afacerea. Așezați-vă și continuați să citiți. Dacă ar fi fost atât de simplu să profitați de aceste oportunități, dacă ați fi putut să o faceți doar cerându-le angajaților să ridice mâna și să vorbească, ați fi făcut-o deja. Oamenii reacționează în funcție de mediul în care se regăsesc. Asta voia McKnight să spună prin *ridică garduri, vei obține oi*. Gardurile transformă oamenii în oi în moduri atât de subtile încât aceștia nici măcar nu realizează ce li se întâmplă.

Matsushita era un pic nedrept totuși. După cum o dovedesc observațiile lui McKnight, problemele „taylorismului”, care transformă angajații în roboți, erau cunoscute de foarte mult timp. Încercările de a rezolva această lipsă de autonomie a angajaților au devenit o obsesie pentru diverși guru ai managementului. Însă, în ciuda cantităților enorme de cerneală vărsată și a energiei cheltuite pentru a transfera o parte din puterea de a lua decizii în mâinile angajaților, benzile desenate cu Dilbert* rămân deprimant de familiare pentru cei din interiorul majorității companiilor.

Ați putea crede că birocrăția, controlul de sus în jos și o picătură din distopiile lui George Orwell sunt pur și simplu

* Dilbert este numele personajului principal al unei serii de benzi desenate create de Scott Adams și publicate prima dată în 1989. Benzile desenate satirizează viața de birou a unui inginer pe nume Dilbert și modul în care se confruntă cu absurditățile birocrăției dintr-o companie majoră (n.t.).

costul plătit pentru a face afaceri în lumea modernă. Poate că nu ne plac aceste lucruri, însă putem să trăim fără ele?

Comaniile eliberate descrise în această carte nu doar spun că putem, ci o și demonstrează. În domenii diverse, de la produsele high-tech, producția de serie, servicii și până la domeniul financiar sau industria grea, aceste companii au renunțat la toată gama de mecanisme de control care caracterizează prea multe alte afaceri și, ca rezultat, au prosperat.

Freedom, Inc. este rezultatul a mai mult de patru ani de cercetări. Studiind aceste companii, am ajuns la două concluzii: în primul rând, toate au câteva lucruri *în comun*, lucruri care ne fac să punem succesul lor pe seama culturii libertății. În al doilea rând, chiar dacă firmele eliberate rămân destul de rare, acest lucru nu este din cauză că lecțiile pe care le-au învățat ele nu pot fi aplicate în altă parte. În schimb, birocrăția ridică probleme similare celor ale obezității. Să slăbim sau să evităm kilogramele în plus nu implică niciun mister. Nenumăratele studii au confirmat adevărul foarte simplu că, atât timp cât consumăm mai multe calorii decât ardem, kilogramele o să se adune.

Știm cu toții acest lucru. Dovezile sunt clare și drumul către o greutate ideală ne este deschis. Însă tot mai mulți oameni aleg să nu călătorească pe acest drum (autorii nefăcând în mod neapărat excepție), deoarece este mai ușor să revii la obiceiurile împământenite, chiar și atunci când aceste obiceiuri sunt nocive. Poate că admirăm silueta zveltă a unor sportivi sau a unor fotomodele și ne propunem să ajungem să arătam ca ei într-o bună zi... apoi ne întorcem la birou și, pe ascuns, luăm încă o gură din batonul de ciocolată.

Ei bine, se pare că mai multe dintre companiile eliberate descrise în această carte seamănă un pic cu niște fotomodele. Directori din toată lumea vin în nordul Franței pentru a vizita FAVI sau în Milwaukee pentru a vizita Harley-Davidson.

Harvard Business School a folosit Sun Hydraulics, din Sarasota, Florida, ca principal studiu de caz în privința libertății la locul de muncă. Cu toate acestea, deși mulți directori sau chiar concurenți admiră, de la distanță, aceste companii, nu își schimbă sau nu vor să-și schimbe comportamentul. Asta nu înseamnă totuși că *nu pot* să și-l schimbe. Pot. Diversitatea companiilor eliberate pe care le-am cunoscut și studiat ne-a convins de acest lucru. Dacă o uzină metalurgică din Franța, o companie de asigurări din Texas și un producător de software din Pennsylvania și-au putut elibera angajații și dacă lideri viziunari au putut să schimbe cultura internă a companiilor după decade de disfuncționalitate în trecut sau au putut construi de la zero o nouă *Freedom, Inc.*, atunci sigur de aici pot fi extrase lecții pe care orice companie le poate folosi în interes propriu.

Aceste lecții sunt:

1. *Nu mai ordonați, începeți să ascultați.* Apoi îndepărtați toate simbolurile și practicile care vă împiedică angajații să se simtă egali în mod natural.
2. *Începeți să împărtășiți în mod deschis și activ viziunea voastră pentru companie, așa încât angajații să și-o însușească.* Însă nu faceți asta înainte de primul pas, deoarece oamenii care nu sunt tratați drept egali vă vor lăsa singuri cu viziunea voastră.
3. *Nu mai încercați să motivați angajații.* Ați citit corect. În schimb, construiți un mediu care permite angajaților să crească și să-și gestioneze singuri activitățile și lăsați-i să se motiveze singuri. Dacă aceștia înțeleg viziunea care le-a fost transmisă la pasul al doilea, se vor ocupa singuri de restul, dacă le permiteți.
4. *Rămâneți atenți.* Pentru ca afacerea voastră să rămână liberă, trebuie să deveniți păstrătorul culturii. Din acest rol, liderul eliberator Bob Davis a spus: „O singură picătură de

urină în supă este prea mult și nu mai ai cum să o scoți”.*
Prețul libertății este vigilența eternă.

Aceste principii sunt universale, însă fiecare lider din această carte a trebuit să le aplice la propriul set de circumstanțe. Și voi va trebui să faceți la fel. Cu alte cuvinte, această carte nu vă poate oferi o formulă pentru aplicarea principiilor de mai sus într-o anumită situație. În fond, libertatea este inamicul formulilor. Dacă am ști sau ați ști toate situațiile care ar putea să apară și cum să le abordați, nu ați mai avea nevoie de libertate. Și nici angajații voștri nu ar mai avea. Ați avea toate răspunsurile necesare.

Acest paradox a fost demonstrat de Robert Townsend, unul dintre primii și cei mai importanți și mai profunzi gânditori care au abordat problema libertății și a organizării. De asemenea, Townsend a fost un veritabil lider eliberator. Unul dintre aforismele lui: „În cel mai bun caz, o fișă de post restricționează o funcție... În cel mai rău, este pregătită de angajații de la resurse umane, care nu știu să scrie și nu înțeleg funcțiile dintr-o companie. Nu doar că pregătirea și revizuirea constantă a acestora sunt scumpe, dar mai sunt și factori importanți care afectează starea de spirit”.** Prin urmare, în cazul în care compania voastră de eliberare nu este flexibilă, probabil că duce lipsă de un pic de libertate.

Townsend a debutat ca lider la American Express în anii 1950, care era, pe atunci, o companie ce vindea cecuri de călătorie. El a introdus cardurile de plată, pe care le-a descris în mod ingenios unor manageri de top ezitanți drept „o combinație între un pașaport și un cec de călătorie”. De asemenea, el a condus

* Interviu personal, 17 mai 2008.

** Robert Townsend, *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*, ediție comemorativă (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), p. 59.

incursiunea AmEx în domeniul bancar. Cel mai important lucru totuși este faptul că, după ce a devenit manager, a practicat un tip de leadership bazat pe acordarea unor libertăți radicale angajaților săi. După cum avea să spună mai târziu, „dacă tocmai ai devenit manager, elimină toate lucrurile care nu ți-au plăcut când erai subordonat și implementează toate lucrurile care ți-au lipsit”.^{*} Însă, deoarece conducea o singură divizie la American Express, Townsend nu a putut transforma întreaga companie. Această oportunitate s-a ivit abia în 1962, când i s-a oferit șansa de a deveni CEO al Avis, pe atunci o companie muribundă, care nu mai făcuse profit de treisprezece ani. În doar trei ani, el a eliberat Avis și a dezlănțuit inițiativa și capacitatea de acțiune a miilor săi de angajați. Până în 1965, Avis a devenit una dintre companiile cu cea mai rapidă creștere din Statele Unite. Motto-ul „Noi ne străduim mai mult” provine din acea perioadă.

În acel an, ITT, un conglomerat cu una dintre cele mai agresive politici de achiziție din anii 1960, a observat ce realizase Townsend și a cumpărat compania. Townsend a demisionat și, după cinci ani, a publicat *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*^{**}. Aforismele și sfaturile din acest volum, aranjate în ordine alfabetică, descriu ceea ce ar putea fi denumită versiunea inițială a unei campanii de eliberare. Cartea se deschide cu A de la „advertising”: „Publicitate: concediază-ți departamentul de publicitate și renunță la agenția veche” și se încheie cu „Trebuie să știi când nu mai ești dorit: nimeni nu trebuie să fie CEO pentru mai mult de cinci sau șase ani”. Cartea a fost numărul unu

^{*} Tom Peters și Robert Townsend, *Winning Management Strategies for the Real World* (Niles, Illinois: Nightingale Conant Corp, 1986), casetă audio.

^{**} Volumul a apărut și în limba română cu titlul *Ascensiunea într-o organizație: Cum să împiedici o companie să-și sufoc angajații și să-și gâtuie profitul*, Editura Curtea Veche, 2011 (n.t.).

în topul *New York Times* al bestsellerurilor mai multe săptămâni consecutive și încă este reeditată. Centrul Wharton pentru leadership și managementul schimbărilor de la Universitatea Pennsylvania încă o consideră cea mai importantă carte „pe care ar trebui să o citească orice manager”. Cu toate acestea, de la data publicării volumului *Up the Organization*, sfaturile lui Townsend au fost aplicate într-o măsură mult mai redusă decât ar putea lăsa să se înțeleagă succesul cărții.

O persoană care probabil că a fost foarte surprinsă de acest lucru este Douglas McGregor, un profesor de la Massachusetts Institute of Technology ale cărui lucrări academice au reflectat experiența practică a lui Townsend. Cartea lui McGregor din 1960, *The Human Side of Enterprise*, este și ea o lucrare clasică privind birocrăția și natura umană. McGregor identifică două moduri de a aborda conducerea unei companii: „teoria X” și „teoria Y” (în mod evident, brandingul nu era punctul lui forte). Fiecare dintre cele două teorii se bazează pe un set diferit de supoziții privind natura umană. Supozițiile „teoriei X” sunt:

1. În general, oamenii au o aversiune instinctivă față de muncă și o vor evita, dacă este posibil.
2. Din cauza acestei antipatii a oamenilor față de muncă, majoritatea persoanelor trebuie obligate, controlate, ghidate sau amenințate cu pedepse pentru a le convinge să depună efortul necesar în scopul atingerii obiectivelor organizaționale.
3. În general, oamenii preferă să fie ghidați, doresc să evite asumarea responsabilității, au ambiții relativ neînsemnate și lucrul pe care și-l doresc mai mult decât orice este siguranța*.

* Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, ediție revizuită (New York: McGraw-Hill, 2006), pp. 45-46.

Supozițiile „teoriei Y” sunt diferite:

1. Depunerea eforturilor fizice și intelectuale în timpul muncii este la fel de naturală ca joaca sau odihna.

2. Controlul din exterior și amenințarea cu pedepse nu sunt singurele mijloace prin care oamenii pot fi convinși să depună efort în vederea îndeplinirii obiectivelor unei organizații. Oamenii își vor gestiona singuri activitățile, autodirecționându-se, și vor folosi autocontrolul pentru îndeplinirea obiectivelor pe care s-au angajat să le atingă.

3. Angajamentul față de obiective depinde de răsplata asociată îndeplinirii lor. Cea mai semnificativă răsplată, satisfacerea nevoilor egoului și de împlinire a propriului potențial, poate fi produsul direct al efortului depus pentru îndeplinirea obiectivelor.

4. În general, în condiții adecvate, oamenii învață nu doar să accepte, ci și să caute responsabilitățile.

5. Majoritatea oamenilor au capacitatea de a utiliza un nivel relativ înalt de imaginație, ingeniozitate și creativitate pentru soluționarea problemelor organizației.

6. În condițiile vieții industriale moderne, potențialul intelectual al oamenilor este utilizat doar parțial*.

McGregor a fost atât de convins de superioritatea „teoriei Y” în fața „teoriei X” încât în 1950, cu mult înainte de a scrie *The Human Side of Enterprise*, a prezis că organizațiile care funcționau pe baza „teoriei X” vor dispărea în maximum zece ani**. Acest lucru nu s-a întâmplat. Probabil că bunul domn McGregor nu a încercat niciodată să țină regim.

* Ibid., pp. 65-66.

** Warren Bennis, Cuvânt-înainte pentru McGregor, *The Human Side of Enterprise*, p. xx.

Dietele sunt greu de ținut din cauză că plăcerea consumului imediat este evidentă pentru toate simțurile noastre, în vreme ce modurile în care ne facem rău sunt ascunse de tentațiile momentului. Este la fel în cazul birocrăției. După cum veți vedea în această carte, controlul dictatorial asupra angajaților vine cu tot felul de costuri ascunse, nu doar pentru profitul companiei, ci și pentru sănătatea voastră și cea a angajaților voștri.

Chiar și așa, există momente când adevărul le este dezvăluit chiar și celor mai lipsiți de voință dintre cei care țin regim. Întâmplarea următoare ne-a fost povestită de unul dintre liderii eliberatori din cartea noastră, Jean-François Zobrist. S-a petrecut în timpul uneia dintre obișnuitele vizite făcute la FAVI de un CEO care auzise despre cultura și performanțele remarcabile ale companiei și a vrut să afle mai mult despre acestea*. În timp ce trecea pe lângă magazia de aprovizionare, directorul executiv aflat în vizită a fost surprins să constate că aceasta nu doar că nu era încuiată cu lacăt, ci că unul dintre cei patru pereți lipsea cu desăvârșire. Practic, magazia nu putea fi închisă. Zobrist a explicat că FAVI, o companie eliberată, are încredere că oamenii săi vor lua doar lucrurile de care au nevoie ca să-și facă treaba, așa că aceștia sunt liberi să facă exact asta. Chiar în acel moment, un angajat a intrat în magazie, așa că vizitatorul i-a adresat o întrebare:

- Ce se întâmplă dacă piesa pe care o căutați lipsește?
- Asta nu se întâmplă niciodată, a răspuns angajatul, deoarece angajatul care ia ultima piesă din cutie se duce la depozit și aduce înapoi o cutie plină.
- Bine, a continuat CEO-ul, dar dacă nu mai sunt cutii în depozit?

* Seminar susținut la ESCP Europe Business School, 18 februarie 2009.

— E simplu, i s-a răspuns. Dacă vede că a luat ultima cutie de la depozit, îi spune operatorului care se ocupă de aprovizionare să comande mai multe cutii de piese.

— Dar dacă nu o face? a insistat CEO-ul, de această dată convins că deserventul nu va mai avea răspunsuri inteligente.

După o pauză, angajatul i-a răspuns, simplu:

— Este o chestiune de bune maniere, *Monsieur*, apoi a luat piesa după care venise și s-a scuzat.

Interlocutorul vizitatorului nu era doar un angajat neobișnuit de politicos dintr-o uzină metalurgică. El era un produs al culturii eliberatoare a FAVI. Și ceea ce el a denumit „bune maniere” erau, de fapt, normele care țin locul regulilor impuse de sus în jos atunci când o companie este liberă. Probabil că CEO-ul vizitator a plecat gândind că nu are cum să-și lase compania pe mâna „bunelor maniere”. Până la urmă, nici cele mai stricte reguli nu ajută dacă angajații nu sunt dispuși să le respecte. Principala eroare intelectuală a birocraților de pretutindeni este să presupună că regulile sunt de preferat aranjamentelor mai puțin formale. Și totuși cele mai multe reguli nu doar că afectează puternic starea de spirit, ci și împiedică vasta majoritate a angajaților voștri să facă lucrurile corect. Regulile devin atât de restrictive încât singura cale prin care oamenii ajung să facă o treabă bună este încălcarea lor, uneori cu urmări grave. În același timp, de cele mai multe ori ele nu împiedică mărunta minoritate de potențiali răufăcători să facă rău afacerii voastre. Chiar credeți că vă puteți permite să continuați să restricționați vasta majoritate a angajaților voștri în loc să le dați șansa de a vă ajuta compania?

Freedom, Inc.

1

Comaniile „cum” și companiile „de ce”

CUM SĂ NU CONDUCI O AFACERE

CHIAR DACĂ NU ȘTII ce este Gore-Tex, știi ce face: garantează că vei rămâne uscat. Marca Gore-Tex a avut atât de mult succes încât uneori a părut că este pe punctul să dispară, să devină un substantiv comun, ca „xerox”. De când a fost inventat materialul Gore-Tex, în 1971, un număr mare de produse concurente au încercat să-i ia locul. Unele dintre acestea se laudă cu calități presupus superioare celor ale originalului. Cu toate acestea, dacă intri într-un magazin și vrei să afli dacă o jachetă de schi este impermeabilă, întrebarea va fi: „Jacheta asta este Gore-Tex?”

Acesta este tipul de dominație, atât din punctul de vedere al cotei de piață, cât și din cel al „cotei de popularitate”, la care specialiștii în marketing pot doar să viseze. Sau, după caz, care îi ține treji noaptea. Povestea apariției acestei mărci și a felului în care a ajuns să simbolizeze o întreagă categorie de produse este povestea a două idei revoluționare.

Prima idee a lui Bill și Genevieve Gore a fost că există oportunități de comercializare pentru o substanță chimică denumită politetrafluoretilenă sau PTFE, pe scurt, oportunități de care DuPont nu încerca să profite.

În prezent, PTFE este cunoscut sub numele de teflon, acel polimer magic care împiedică mâncarea să se lipească de tigăie și lichidele să se scurgă din conducte, ca să numim doar două dintre nenumăratele sale utilizări. Se spune că este atât de alunecos încât este singura suprafață de care nu se pot lipi picioarele șopârlelor gecko. În 1938 însă, pentru Roy Plunkett,

care era angajat la DuPont, acesta era doar un experiment ratat. Plunkett încerca să dezvolte un agent frigorific pentru dispozitivele de aer condiționat din mașini când a descoperit că gazul dintr-una din buteliile lui devenise solid. A tăiat butelia și a văzut că tetrafluoretilena din interior se „polimerizase”, adică se transformase într-un fel de plastic alb și alunecos. DuPont a brevetat această substanță trei ani mai târziu, însă s-a mulțumit să o vândă ca materie primă companiilor care doreau să o integreze în produsele lor. Vor trece încă treisprezece ani până când un francez pe nume Marc Gregoire o va lipi pe fundul unei tigăi așa încât nimic altceva să nu se mai lipească de ea.

Bill Gore avea alte planuri pentru PTFE. El credea că această substanță ar putea fi excelentă pentru izolarea cablurilor electrice. Însă DuPont fabrica materiale chimice, nu produse electrice, deci nu era interesată de această piață. Așa că Gore, în vârstă de patruzeci și șase de ani și tată a patru copii, a decis să-și dea demisia de la DuPont, să licențieze materialul PTFE și să înființeze o companie în subsolul locuinței proprii, folosind banii investiți de prieteni din clubul lui de bridge*.

S-a dovedit că Gore avea dreptate în privința potențialului PTFE. Însă abia a doua idee a lui Bill și Vieve a dat naștere materialului Gore-Tex, împreună cu mai mult de o mie de alte produse inovatoare, și a transformat W.L. Gore & Associates într-o companie cu cifră de afaceri de mai multe miliarde, lider al mai multor sectoare de piață, de la inginerie aerospațială și electronică până la energie și sănătate. Ca și PTFE, cea de-a doua idee a fost împrumutată, într-un fel, de la DuPont. Însă, la fel ca în cazul remarcabilului polimer, intuiția lui Bill se referea la un lucru pe care compania pentru care lucrase ani întregi nu îl făcea.

* Alan Deutschman, „The Fabric of Creativity”, *Fast Company*, decembrie 2004, pp. 54-60.

Bill Gore credea că felul în care vorbim unul despre altul și despre locul nostru de muncă afectează modul în care gândim și ne comportăm. Așa că și-a înlocuit angajații cu „asociați”, locurile lor de muncă, cu „angajamente” și managerii, cu „lideri”.

După cum a remarcat George Orwell, este posibil să schimbi toate cuvintele fără a schimba și realitatea. Iar schimbarea modului real în care oamenii lucrau a fost adevărata ambiție a lui Bill Gore.

SFÂRȘITUL AFACERILOR „CIUDATE”

Les Lewis, în prezent lider al producției la Gore, a fost unul dintre primii asociați. El își amintește care era atmosfera la Gore în 1965. „Începuturile au fost niște vremuri ciudate pentru companie.” Lewis explică: „Aveam [o unitate de producție], șaptezeci de angajați și, dacă vă vine să credeți, doisprezece «administratori». Eu eram unul dintre ei, așa că m-am decis să scriu primul manual pentru administratori. Cum să procedezi cu zilele de concediu restante, genul ăsta de lucruri pentru care un administrator are nevoie de instrucțiuni”.

Ceea ce Lewis descrie drept „vremuri ciudate” este o fază prin care trec aproape toate start-upurile care ajung să aibă succes. Compania începe să crească și, într-o bună zi, intri pe ușă și realizezi că nu mai recunoști pe toată lumea care lucrează acolo și nu mai știi cine ce face și cum. Mai devreme sau mai târziu, cineva decide că ordinea trebuie restabilită sau implementată. Un manager cu inițiativă, ca Lewis, decide că este momentul să împărtășească înțelepciunea sa în scris și astfel apare primul manual care le spune oamenilor cum să-și facă treaba.

Dacă ești un astfel de manager, aceasta ar putea să îți se pară o oportunitate atrăgătoare, o șansă de a-ți demonstra calitățile și de a-ți transmite experiența. Unora ar putea să li se pară chiar distractiv, ca și cum ar pune pe hârtie regulile unei societăți noi care după aceea va funcționa ca o mașinărie bine unsă.

Însă „distracția” lui Lewis nu a durat prea mult. Astăzi, un manual precum cel pe care dorea să-l scrie Lewis ar fi inimaginabil în această companie. Însă cum a reacționat fondatorul, Bill, când a auzit ideea manualului atunci?

Lewis a descris extraordinara idee a lui Bill Gore drept un rezultat al experienței acestuia la DuPont*. După cum i-a explicat Gore lui Lewis pe atunci, „când [DuPont] dorea să lucreze la un proiect, adunau o mică echipă, iar membrii acelei echipe lucrau ca egali, nu exista niciun fel de ierarhie. Toată lumea lucra, fiecare contribuia cu competențele și cunoștințele sale”. Pentru Gore, acesta era modul ideal de lucru. La DuPont însă, „după ce proiectul ajungea într-o anumită fază, fiecare angajat se întorcea în departamentul său și se revenea la un lanț de comandă puternic ierarhizat”. Ideea lui Gore era simplă: dacă această structură de colaborare nonierarhică, eliberată, funcționa pentru proiecte importante care trebuiau terminate cu rapiditate, de ce nu ar putea o companie să lucreze astfel *tot timpul*? Așa că, după ce a plecat de la DuPont și a înființat propria companie, Gore a decis să o organizeze în exact acest mod. Conform spuselor lui Lewis, Bill Gore „a jurat că, dacă va conduce vreodată o companie, o va organiza astfel, deoarece era convins că acest mod de a lucra făcea ca abilitățile creative ale multora să iasă la suprafață”. Chiar și așa, a fost nevoie de mult timp și de multe experimente înainte ca Gore să găsească un mod eficient de a-și pune ideea în practică.

* Interviu personal, 1 martie 2006.

Descoperirea manualului creat de Lewis pentru administratori a fost, se pare, un moment de răscruce pentru Bill Gore. „Nu a fost deloc încântat”, a spus Lewis, sarcastic. Apoi a adăugat: „Însă ultima picătură a fost atunci când am vrut să introduc un formular de comandă pentru munca în atelier. Bill ura formularele”.

Așa că Bill Gore s-a decis să invite administratorii la cină. În curând, cinele lunare au devenit un fel de academie unde se predau valorile și principiile leadershipului. „Era o abordare aproape socratică, învăța oamenii cum să conducă”, își amintește Lewis. „La aceste cine ne vorbea despre cum să conducem, doar că nu-i spuneam «conducere» pe atunci, pentru că eram [încă] «administratori», și despre cum să-i «susținem» pe ceilalți, doar că nu îi spuneam încă «susținere». Discutam problemele pe care le aveam și el întreba pe fiecare în parte: «Tu cum ai face asta?» Ascultam diverse idei despre cum să ne descurcăm în diverse situații”, a explicat Lewis. „Era un dialog, sigur că da. Nu ne impunea niciodată răspunsurile lui, [nu ne spunea: «Asta] trebuie să faceți». În schimb, ne întreba: «Voi cum ați rezolvat această problemă? A mai avut cineva de-a face cu o asemenea situație?» Între timp, ne insufla valori și judecăți de valoare.”

Așadar, „vremurile ciudate” s-au terminat. Niciun administrator nu a mai încercat să scrie reguli și politici, deoarece la Gore nu mai existau administratori. Iar liderii, care luaseră locul administratorilor, erau prea ocupați ajutând oamenii în loc să le spună cum să lucreze. Însă a fost nevoie de mai multe experimente și de mai mult timp până când Bill Gore a putut să-și implementeze integral cea de-a doua mare idee, cea a unui mod complet diferit de a lucra.

CĂRAREA DIN CĂRĂMIZI GALBENE

Facem un salt până la mijlocul anilor 1980. Cu treisprezece ani mai înainte, Lewis părăsise compania pentru zări mai senine. După ce și-a petrecut această perioadă la companii mai tradiționale, de tipul „comandă și control”, s-a decis să revină în orașul său natal, Newark, în Delaware, și să ofere firmei W.L. Gore & Associates cunoștințele și experiența dobândite la conducerea unor mari companii. Compania lui Gore crescuse și ea foarte mult de-a lungul anilor, ajungând să aibă mai multe unități de producție în State Unite și în străinătate și mai multe mii de asociați. Circumstanțele păreau perfecte. Fabrica tocmai fusese mutată într-un loc nou-nouț, iar Lewis, proaspăt numit lider al producției, avea un birou luxos, care îl făcea să se simtă important: „Aveam foarte multă încredere în forțele proprii, îmi venea să le spun: «Am reușit!», știți?” Avea multe responsabilități. Operațiunile erau ineficiente și tehnicile de producție pe care le utilizau angajații l-au îngrozit pe Lewis: „În loc de computere, foloseau un fel de table numerotate pentru a contoriza manual operațiunile de producție”.

Așa că Lewis s-a decis să modifice totul, să le insuflă un pic de disciplină, să le arate oamenilor că lucrează într-un mod ineficient și să-i preseze să utilizeze un instrument modern: foile de calcul computerizate.

Părea lucrul corect de făcut. Deși era destul de mare deja, compania rămăsese în urma principalilor concurenți în ceea ce privește utilizarea unui management al operațiunilor modern, computerizat. Nu i se putea reproșa nimic planului propus de Lewis, ar fi fost acceptat în orice altă companie. Ce nu văzuse încă Lewis era cât de mult se schimbase compania de când plecase el.

Eforturile lui au durat șase luni și singurul rezultat a fost personal: era pregătit să plece din nou din companie. Și asta nu din

cauză că președintele de atunci al companiei, Bob Gore, fiul lui Bill, ura computerele („Bill ura formularele, Bob ura computerele”, explică Lewis), ci din cauză că niciun asociat nu voia să-l asculte, cu atât mai puțin să-l urmeze. „Foloseam tehnicile pe care le utilizasem în altă parte timp de treisprezece ani. Mai multă putere, mai multă influență, mai mult din mai multe... până când, dintr-odată, am avut o revelație: «Știi cum este organizația Gore. Ai făcut parte din ea. De ce încerci abordarea asta de sus în jos?»”

Așa că Lewis a redescoperit valorile și principiile de leadership pe care le învățase de la Gore în timpul cinelor socratice. Lewis le-a denumit „cărarea din cărămizi galbene”.

„Îi întreb pe asociați: «Unde vreți să ajungem?»”, ne-a spus Lewis. „Ei vor spune: «În Orașul de Smarald». Iar tu nu trebuie să le răspunzi: «Urmați cărarea din cărămizi galbene», adică drumul pe care cunoștințele tale îl indică drept cel corect”, a explicat Lewis. „Nu trebuie să faci asta, deoarece ei vor spune: «Ești nebun. Noi o s-o luăm prin pădure». Îți iei cărămizile, pleci cu ei la drum și le arunci, una câte una, în fața pașilor lor; nu le oferi răspunsuri, ci idei, informații, îi lași să-și găsească propriile răspunsuri. Și cu fiecare nouă cărămidă pe care pășesc, credibilitatea [ta] crește.” Lewis recapitulează: „Nu aveam deloc credibilitate, însă, pas cu pas, fiecare dintre aceste cărămizi a făcut să-mi crească credibilitatea”.

Lewis a redescoperit că, deși își asumase responsabilitatea de a conduce o unitate de producție mare și în ciuda cunoștințelor și a experienței în perfecționarea operațiunilor, asociații nu l-au urmat decât după ce a reușit să umple ceea ce el a denumit „găleata credibilității”. A învățat că un „lider” nu este doar o altă denumire pentru funcția de manager. Un lider este o persoană pe care alții o urmează în *mod natural*. Când Lewis s-a întors la Gore, această cultură era deja atât de puternică în companie încât s-a izbit de ea ca de un zid, lucru care