

OAMENI
BUNI

OAMENI BUNI

**SINGURA DECIZIE
DE LEADERSHIP
CARE CONTEAZĂ
CU ADEVĂRAT**

Traducere
din engleză de
Dana Gheorghe

ANTHONY TJAN

PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este: *Good People: The Only Leadership Decision That Really Matters* de Anthony Tjan.

Copyright © 2017 by Anthony Tjan

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© 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

TJAN, ANTHONY

Oameni buni : singura decizie de leadership care contează cu adevărat / Anthony Tjan ; trad. din engleză de Dana Gheorghe. - București : Publica, 2017
ISBN 978-606-722-275-3

I. Gheorghe, Dana (trad.)

159.9
005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Ruxandra Tudor

CORECTOR: Rodica Crețu

DTP: Dragoș Tudor

Dedicată memoriei lui Kaming Ng,
geniului său creativ, încăpățânării neobosite
și inteligenței sale scilpitoare.

Pentru că a fost un adevărat cofondator,
un adevărat prieten și o adevărată ființă umană.

Și, da, pentru că a fost unul dintre oamenii
foarte buni de care îmi voi aminti mereu
și care îmi va lipsi mult

Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Partea întâi:	
Bunătate și oameni buni – introducere	15
1. O primă întâlnire cu bunătatea	21
2. Un nou cadru și un nou limbaj al bunătății	51
3. Fundația: adevărul	69
4. Factorul uman: compasiunea	103
5. Ultima frontieră: împlinirea	133
Partea a doua:	
Cum să aplanezi tensiunile și să devii mai bun	173
6. Pragmatism <i>versus</i> idealism	181
7. Termen scurt <i>versus</i> termen lung	203
8. Vulnerabilitate <i>versus</i> convingere	225
9. Idiosincrazie <i>versus</i> conexiune	245
10. Tenacitate <i>versus</i> acceptare	267
Partea a treia:	
Este vital să punem în practică bunătatea	283
11. Dincolo de mentoratul obișnuit	287
12. Cum să devii un cunoscător mai bun al oamenilor	323
13. În câteva cuvinte – totul depinde de tine	339
Postfață	349
Mulțumiri	357
Note	363

Cuvânt-înainte

Am întâlnit mulți lideri care sunt „oameni buni”. Și totuși, în spectacolul vieții și al muncii în companii, dar și al societății de azi, ideea de a ne putea înconjura de oameni buni și de a putea conduce din paradigma de „oameni buni” pare ușor idealistă. Desigur, aceasta este o carte pentru lideri. Dar oare este doar pentru lideri? Vă invit pe voi, cititorilor, oricare ar fi rolul vostru într-o organizație, în comunitate sau la nivelul societății noastre, să vă aplecați asupra posibilității de a deveni cu ușurință oameni buni. Cu toții. Această carte nu este una dintre acele abordări care ar putea face un om pragmatic, trecut prin viață și deținător al unui scepticism educat, să zâmbească. Este o carte cât se poate de pragmatică, un volum care propune o abordare structurată și care ne face să înțelegem încă o dată valoarea adevărului, a libertății asumate, a puterii pe care o putem folosi pentru a face bine în jurul nostru.

Pe aceia dintre voi care sunteți lideri în organizațiile voastre vă invit să reflectați la extraordinara putere cu care v-a investit organizația în momentul în care v-a alocat responsabilitatea pentru viețile altor oameni. Leadershipul deține o putere extraordinară. Puterea de a face bine. Și totuși, dacă ne uităm în foarte multe companii, observăm că acțiunile și comportamentele liderilor sunt disfuncționale, uneori inexplicabile, generează stres, presiune și conflicte, pentru că țin cont doar de rezultate și de indicatori și, în general, nu par să aibă nimic în comun cu ideea de „bine”.

Puterea liderului are trei paliere de pe care o putem analiza. În primul rând, conștiința de sine. Cât de mult înțelegi

măsura puterii pe care o ai și ce poți face cu ea? Cum te va influența pe tine, ca om, dar și emoțiile și gândurile tale, și cum va influența echipa ta, organizația ta și, ca un val într-un lac liniștit, chiar societatea în care trăiești? Ești conștient de toate acestea? Capacitatea ta de a deveni un om mai bun și de a-ți folosi puterea pe deplin, cu un scop bun, depinde 100% de cât de conștient ești deja. Un al doilea palier este intenția ta. Intenția noastră ca lideri se regăsește în deciziile pe care le luăm. Mecanismele noastre de luare a deciziilor și tiparele noastre de gândire, felul incluziv de a fi în procesele noastre decizionale, ghidarea după „adevăruri” imprimă puterii noastre direcții care pot face diferența între „bine” și „mai puțin bine”. Cel de-al treilea palier este acceptarea puterii într-un fel echilibrat, care se regăsește în acțiunile liderului, în felul în care își pune în practică deciziile și mai ales în felul în care își asumă responsabilitatea acțiunilor sale.

Aceste trei paliere se sprijină unul pe celălalt, se îngemănează și creează frumusețea actului de leadership care transformă totul în jurul său. Definiția generală a „oamenilor buni”, așa cum o vede autorul acestei cărți – „*cei determinați să cultive încontinuu valorile care îi ajută atât pe ei, cât și pe ceilalți să se împlinescă*” –, pare să fie definiția ideală a unui lider care își asumă darul puterii cu care a fost investit. Pentru că este greu de crezut că puterea în absența valorilor poate conduce la un rezultat bun. Și, pentru a trage această concluzie, este suficient să ne uităm în jur. „Fundamentul bunătații îl reprezintă adevărul, iar la temelia adevărului stă modestia”, mai spune autorul.

Culmea este că fiecare dintre noi aspirăm încontinuu să fim oameni buni. Și stima de sine a fiecăruia dintre noi înclină balanța înspre convingerea că suntem lideri buni, oameni buni care fac tot ce pot și care se străduiesc fără încetare să contri-

buie la bunăstarea celorlalți. Și totuși calea spre bunătate, spre momentul în care transformăm adevărul în fundament al tuturor acțiunilor noastre, spre înțelegerea adevărului fiecărui om cu care lucrăm, cu care colaborăm sau pe care îl ghidăm, este o cale foarte lungă, aparent fără sfârșit. Iar modestia pare mai degrabă o vulnerabilitate decât o aspirație și un comportament normal.

Conduc o companie, lucrez de peste 25 de ani cu lideri de la toate nivelurile organizaționale aici, în România, dar nu numai. Slujesc dezvoltării acestor lideri prin dezvoltarea mea continuă. Sunt executive coach, lucrez cu echipe și văd foarte, foarte multe efecte ale acțiunilor și ale deciziilor de leadership în viața a mii și mii de oameni. Mi-am pus de nenumărate ori întrebarea: care este acel ingredient esențial al leadershipului, care ar putea în societatea noastră de astăzi, cu atât de multe dinamici, schimbări și ajustări, să facă diferența cu adevărat? I-am spus în multe feluri: integritate, respect, viziune, modestie, empatie... După ce am citit această carte, sunt convinsă că ingredientul care le conține pe toate este BUNĂTATEA.

Societatea noastră are nevoie de oameni buni. Mediul de afaceri din România are nevoie, fără doar și poate, de oameni buni. Primiți această carte ca pe un dar, ca pe un ghid simplu, deschis, pragmatic, „de traducere” a bunătății, a integrității, a respectului, a căutării adevărului și a cultivării modestiei în familiile voastre, în echipele voastre, în companiile voastre, dar și în societatea noastră, pentru a ne însănătoși cu toții și pentru a lăsa o moștenire solidă. Vi se pare puțin patetică invitația mea? Vă las să citiți cartea...

Madi Rădulescu, PCC™, MBA
Managing Partner MMM Consulting

**Partea
întâi**

Bunătate și
oameni buni –
introducere

În 1953, specialistul în chimie industrială Norman Larsen și echipa sa formată din doi membri au stabilit pentru Rocket Chemical, o companie nou înființată, următoarea misiune: să creeze pentru industria aeronautică aflată în plină dezvoltare o substanță chimică impermeabilă, destinată rachetelor spațiale. A fost nevoie de experimente laborioase ca să fie perfecționată, însă cea de-a patruzecoa încercare a fost cu noroc. Așa s-a născut Water Displacement 40, cunoscută în prezent drept WD-40.

Acesta deține un loc unic în istorie și în cultura pop. A fost folosit prima oară pe naveta spațială Atlas și, ulterior, consumatorii au început să-l solicite insistent. Comercianții ajunseră să vândă la propriu tuburile albastru cu galben, devenite între timp celebre, direct din portbagajele mașinilor. În prezent, WD-40 este marcă înregistrată. Vânzările anuale depășesc 350 de milioane de dolari, iar compania producătoare este evaluată la peste 1,5 miliarde de dolari. Datorită succesului de proporții cosmice al spray-ului WD-40 poți trece ușor cu vederea aspectul cu adevărat unic al acestei companii: oamenii care lucrează în ea.

WD-40 are o rată de retenție a angajaților de trei ori mai mare decât media națională. Nouăzeci și șapte la sută dintre ei declară că adoră – și nu doar că le face plăcere – să le spună celor din jur că lucrează la WD-40.¹ Când vine vorba despre sursa acestui succes remarcabil, Garry Ridge, CEO-ul compa-

niei, declară fără echivoc: „Este vorba despre oameni, despre învățare, despre cultura noastră, despre loialitatea noastră”.² Cu siguranță că performanțele WD-40 nu sunt doar rezultatul competențelor organizaționale. Ele reflectă un aspect mai profund și mai plin de însemnătate legat de angajații acestei companii.

Nu este niciun dubiu că, sub conducerea lui Garry Ridge, care a lucrat în companie 30 de ani, ocupând funcția de CEO 20 de ani, prioritatea companiei și bunul ei cel mai de preț au fost oamenii. Tribul WD-40 se ghidează și își conduce angajații pe principiul „oamenii pe primul loc”, o filosofie pe care Ridge și Ken Blanchard, un guru al managementului, o descriu în *Helping People Win at Work*: „Nu-mi nota lucrarea, ci ajută-mă să iau 10.” Mantra organizației WD-40 este „să facem ceea ce trebuie”, adică să ajute angajații să aibă cu adevărat succes.

De fapt, la WD-40 mentoratul nu este doar un punct de pe lista cu lucruri care trebuie rezolvate, ci un lucru imperativ. Ratele de acceptare a managerilor sunt la cote înalte, în mod obișnuit în jur de 96%. Ridge spune că „responsabilitatea numărul unu a unui «lider tribal» sau a unui coach de la WD-40 o constituie succesul membrilor tribului său. Punct.”³ Este un concept simplu de bunătate, dar unul căruia este dificil să i te dedici în totalitate. Exact asta face din WD-40 etalonul companiilor bune și din angajații ei, etalonul oamenilor buni.

„Oameni buni” este o sintagmă pe care o auzim tot timpul, atât la birou, cât și în viața de zi cu zi. Dar ce vrem să spunem *de fapt* când afirmăm că o persoană este bună? Recunoaștem această calitate când dăm de ea și simțim bunătatea când o trăim, dar, fără doar și poate, nu este deloc ușor să o descriem

explicit și pe de-a întregul. Cu siguranță că nu înțelegem bunătatea așa cum ar merita.

„Bun” și „bunătate” sunt două cuvinte atât de uzuale, încât aproape le-am pierdut sensul. Așa cum spunea răposatul Marvin Minsky, fostul meu vecin, ilustrul intelectual și profesor la MIT, sunt „cuvinte-valiză”: sintagme sau expresii utilizate în exces, devalorizate, care aproape că și-au pierdut complet înțelesul. Nici măcar definițiile formale nu reușesc să le surprindă pe deplin sensul. De exemplu, dicționarul online Merriam-Webster definește cuvântul „bun” ca fiind „ceva virtuos, corect, lăudabil.”⁴ Nu este un enunț incorect, dar trebuie să-l rafinăm și să-i dăm mai multă concretețe și mai mult sens, ca să-l putem aplica în existența noastră de zi cu zi.

Dacă ne asumăm sarcina dificilă de a crea o definiție practică a bunătății și a modului în care putem să o aplicăm, trebuie să recunoaștem că, de-a lungul timpului, subiectul a constituit întrebarea fundamentală și sursa cercetărilor celor mai mari filosofi, psihologi și lideri spirituali ai lumii. Așa cum putem observa din încercarea neostenită a lui Aristotel de a înțelege mai bine natura umană și spiritul omenesc, din cercetările psihosociale făcute în secolul XX și legate de diversele etape ale dorinței, din lucrările unor cercetători ca Abraham Maslow sau Erik Erikson și din diversele principii comune mai multor religii, premisa aproape universală este că ar trebui să ne trăim viețile străduindu-ne să fim oameni buni.

Dar cum anume ar putea fi aplicate conceptele de bunătate și de oameni buni în lumea afacerilor și cum am putea să le înțelegem beneficiile extinse? Mai întâi trebuie să avem în vedere modul ambiguu în care este folosit termenul „bun” în lumea afacerilor. În acest domeniu are un dublu sens. Când angajăm personal și conducem echipe, folosim deseori termenul „bun” ca sinonim pentru „competent”. Însă „bunătate”

presupune mai mult decât competențele unei persoane. Bunătatea se referă la umanitatea oamenilor, la valorile lor, la calitățile inerente caracterului lor și la alte trăsături intangibile. În acest context, e important să facem diferența între bunătate ca competență și bunătate ca valoare și să înțelegem că aceasta din urmă ar trebui să primeze.

Ceea ce face din WD-40 un loc de muncă deosebit este ceva ce transcende talentul angajaților săi, care, fără niciun dubiu, este extraordinar, însă nu superior talentului angajaților companiilor concurente. Cel mai mare avantaj competitiv al WD-40 îl reprezintă cultura oamenilor buni. Conducerea a creat o companie în care angajații cred cu cea mai mare tărie. Aceștia își găsesc sincer sensul în munca și în colegii lor. De aici și rezultatele incredibile ale WD-40, înregistrate în fiecare an.

În ciuda succesului impresionant al unor companii ca WD-40, multe persoane continuă să creadă că în lumea afacerilor nu există loc pentru concepte „sensibile” ca *bun*, *bunătate* și *oameni buni*. La urma urmelor, afacerile sunt afaceri, nu-i așa? Aceste persoane sunt de părere că, într-o afacere de succes, să conduci înseamnă să te concentrezi exclusiv pe rezultate. Însă adevărul este că azi, când competiția acerbă, accesul facil la informații și progresul tehnologic au creionat multe dintre avantajele competitive ale unor companii, oamenii contează mai mult ca oricând. Ei aduc un plus de valoare la orice nivel organizațional. Cele mai bune companii nu sunt doar niște mașini programate să maximizeze profiturile. Ele generează schimbări pozitive și de impact atât în angajații lor, cât și în comunitățile și industriile în care activează. Când oamenii buni îi inspiră pe ceilalți prin valorile în care cred și prin calitățile pe care le au, mulți vor alege să le urmeze exemplul, iar asta va genera în afaceri progres și un plus de valoare. Și, chiar dacă nu vă pasă decât de maximizarea profiturilor și

de indicatorii de profitabilitate, oamenii buni vor beneficia și ei, în ultimă instanță, de rezultatul financiar.

Această carte este o încercare de a analiza realitatea complicată a problemelor simple. Dacă redăm însemnătate „sintagmei-valiză” de „oameni buni”, putem să ne dezvoltăm atât pe noi înșine, cât și pe cei din jurul nostru, schimbând mersul afacerilor, al companiilor sau poate chiar al întregii lumi. După ce am promovat și am lucrat atât în companii bune, cât și în unele mai puțin bune, după ce am început câteva afaceri pe cont propriu și am investit în altele 50, am ajuns la concluzia că singura decizie managerială care contează cu adevărat este să te afli permanent în căutarea binelui și să te înconjori de oameni buni. Când ne întrebăm de ce admirăm anumiți lideri (sau, *in extenso*, anumite persoane), răspunsul este previzibil: ei sunt cei care pun oamenii pe primul plan, care îi înțeleg și care pun preț pe valorile inerente bunătății. Scopul acestor lideri este să-i ajute pe cei din jurul lor să devină mai buni, în aceeași măsură în care fac asta pentru propria persoană. Ei consideră că este de datoria lor să se pună în slujba celorlalți inspirându-i și ajutându-i să devină cei mai buni, cele mai bune variante ale lor. Așa cum remarca influentul Tom Peters, liderii și oamenii care fac asta „nu creează oameni dispuși să-i urmeze”, ci, dimpotrivă, „și mai mulți lideri”⁵. Am ajuns să cred asta și astăzi văd oamenii și valorile lor ca pe *cel mai important* avantaj competitiv. Punct.

1 | O primă întâlnire cu bunătatea

În una dintre cele mai fierbinți după-amiezi de iulie din suburbia North York din Toronto am urcat cu greutate cele trei trepte care duceau pe veranda ultimei case de pe strada noastră. Simțeam cum baretele rucsacului meu burdușit îmi lăsau urme adânci în umeri. Aveam 15 ani și eram chitit să adun cât mai mulți bani în vacanța de vară, așa că umblam din ușă în ușă și vindeam rame foto. Chiar dacă eram adolescent, îmi doream să mă simt ca un antreprenor care dă lovitura vieții, dar oamenii îmi trânteau ușa în nas cât era ziua de lungă. Cele opt ore petrecute neîntrerupt în arșița verii mă lăsaseră ca vai de lume, transpirat și fără chef. Eram cât pe ce să dau bir cu fugiții, dar am decis să încerc o ultimă vânzare. Am apăsât hotărât pe butonul soneriei.

Am auzit un târșâit discret de picioare, apoi o voce, care a întrebat scurt: „Cine-i acolo?”. Când s-a deschis ușa, nu mi-am putut ascunde mirarea. Proprietara casei era o femeie mărunțică și în vârstă, cu o înfățișare mult mai blândă decât mi-am imaginat când i-am auzit vocea și cu un păr grizonant și ciufulit. Două minute mai târziu eram poftit să iau loc în sufrageria ei mică și ponosită. Când am dat să încep să turui poezia de vânzări, femeia m-a întrerupt și și-a îndreptat atenția de la ramele foto spre *mine*. După aceea a început un torent de întrebări: cine eram? De unde veneam? Din Newfoundland? Atunci ce căutam în Toronto, atât de departe de casă? Unde erau părinții mei? Ramele nu erau furate, nu-i așa? Și încă o întrebare, pe care a pus-o în mod repetat: îmi plăcea ce făceam?

După o oră eram tot acolo, ținând în mână al doilea ceai cu gheață și fără să mă fi mișcat; amândoi eram adânciți în conversație. Între timp aflasem că avea 82 de ani, că lucrase ca asistent social și că era văduvă și o povestitoare cu har și fascinantă. Nu contenea să revină la următorul sfat: cel mai important lucru în viață era să aflu ce îmi doream cu adevărat să fac și cu cine anume. „Ascultă”, mi-a spus la un moment dat cu fermitate, după care a continuat cu un ton ușor aspru: „Trebuie să *te pasioneze* ceea ce faci și, mai important, să adori oamenii cu care faci lucrul respectiv”. A făcut o pauză, după care a adăugat cu un zâmbet larg și reconfortant că era sigură că aveam să mă bucur în viață de un succes fenomenal. În momentul acela și fără un motiv anume am crezut-o, chiar dacă nu a cumpărat nici măcar o ramă.

În ultimele două decenii ale carierei mele „nomade”, am încercat din răspuțeri să țin cont de sfatul pensionarei din North York: să fiu pasionat de ceea ce fac și să-i ador pe oamenii cu care fac lucrul respectiv. Mi-am ales primul loc de muncă oficial pentru că m-am simțit bine cu oamenii care m-au intervievat. Nu știam atunci că unele dintre acele persoane aveau să fie mentorii mei de-a lungul vieții, să-mi finanțeze atât prima afacere, cât și pe cele care au urmat sau să-mi devină colegi și colaboratori în proiectele profesionale întreprinse de-a lungul carierei.

Unul dintre acești mentori este Tsun-yan Hsieh, un fost partener al firmei de consultanță în management McKinsey & Company. L-am cunoscut când lucram amândoi la McKinsey: eu eram un asociat tânăr, iar el, partener senior. Ulterior a devenit președintele la nivel global al Comitetului de Dezvoltare

Profesională. La momentul conversațiilor mele cu Tsun-yan în vederea scrierii acestei cărți, Dominic Barton, directorul general al McKinsey, tocmai îl felicitase pentru contribuția sa la filozofiile de mentorat, de învățare și de dezvoltare ale companiei. La începutul anilor 1990, în timp ce eu și Dominic ne aflam în același birou al McKinsey din Toronto, Tsun-yan deja era mentorul lui Dom. Momentul culminant a avut loc recent, când Dom i-a adus un omagiu lui Tsun-yan numindu-l unul dintre puținii oameni care au avut un impact major asupra leadershipului și al dezvoltării angajaților de la McKinsey.

Trecuseră mai bine de două decenii de când lucrasem pentru McKinsey, însă faptul că Dom recunoscuse public impactul avut de Tsun-yan m-a îndemnat să-i pun acestuia o întrebare care mă frământase dintotdeauna. Ce îl făcuse să mă ia sub aripa lui în urmă cu 20 de ani și, dintre nenumăratele persoane care îi cereau sfatul, să-mi acorde atenție tocmai mie? Tsun-yan a făcut o pauză, apoi mi-a spus că nu era sigur dacă el mă alesese pe mine sau eu îl alesesem *pe el*. Nu era nicio urmă de aroganță în vocea sau în comportamentul său, iar răspunsul lui mi-a atins o coardă sensibilă. Avea dreptate. Fiind în căutarea aceluiasi sentiment pe care îl trăisem în adolescență, la North York, eu îl *alesesem* pe el, iar asta s-a întâmplat înainte ca Tsun-yan să decidă că avea să mă includă în grupul lui de învățăcei. Tsun-yan a concluzionat: „Mentoratul este reciproc: mentorul trebuie să simtă că va trăi o experiență profundă în timp ce va forma o persoană, la fel cum învățăcelul trebuie să facă o alegere conștientă, cu speranța că mentorul îi va împărtăși, pe lângă cunoștințe și diverse abilități, și din filosofia lui de viață și cea profesională”.

O explicație clasică pentru Tsun-yan, care privea fiecare experiență ca pe o oportunitate de învățare, argumentând și recunoscând că toți puteam lucra cu oamenii pe care ni-i

doream; singura condiție era să fim dispuși să le dăm puțin mai mult din noi celor pe care îi vrem cu adevărat în povestea vieții noastre. Tsun-yan mi-a reamintit că, în urmă cu 22 de ani, m-am dus la el cu o propunere specială, legată de capitalul intelectual al afacerilor de familie chineze de peste Ocean, un aspect care ne fascina pe amândoi. Acela a fost terenul comun pe care s-au pus bazele relației noastre de prietenie, formată înaintea celei de mentor-învățăcel. Inconștient sau nu, îl încadrasem în categoria „oamenilor buni”; tot aici se aflau și alte persoane care, mai târziu, aveau să-mi modeleze viața și cariera.

Am știut mereu că pentru Tsun-yan evoluția angajaților mai tineri și punerea oamenilor pe primul loc a fost o parte importantă a misiunii sale. Dar abia în timpul conversațiilor noastre de mai târziu am aflat că acesta a ținut decenii la rând un jurnal care să-l ajute să înțeleagă ce ar mai fi putut să facă ca să devină el însuși mai bun și să-și modeleze caracterul, dar și ca să stimuleze bunătatea și să influențeze în mod pozitiv caracterul celor din jur. Ideea de a ține un jurnal îi venise în urma unei întâlniri providențiale cu un fost asociat de la McKinsey, căruia îi fusese mentor. Deloc surprinzător, fostul asociat fusese extrem de încântat că drumurile lor se încrucișau din nou și l-a invitat pe Tsun-yan la el acasă. La cină i-a povestit mentorului său despre succesele profesionale pe care le-a avut după plecarea de la McKinsey și despre bucuria pe care o simțea în noul domeniu în care activa, industria muzicii. I-a mulțumit din inimă lui Tsun-yan pentru rolul crucial pe care îl jucase în schimbarea pozitivă din cariera sa. Când Tsun-yan i-a cerut mai multe amănunte, răspunsul fostului învățăcel l-a luat prin surprindere. În timp ce discuta cu colegii săi și îi întreba despre cum ar fi putut să-și dezvolte pasiunea pentru muzi-

că, Tsun-yan a fost singurul care l-a încurajat să-și dea demisia de la McKinsey și pur și simplu să-și urmeze pasiunea.

Tsun-yan nu-și mai amintea prea bine momentul și, oricum, nu fusese cu adevărat conștient de semnificația lui. Dar acum povestea fostului asociat l-a făcut să i se întipărească în memorie că făcuse un lucru bun, „chiar dacă, la momentul respectiv, fusese un inconvenient să piardă un om de încredere”. Așa se face că, înainte de următorul zbor cu avionul, a intrat într-un magazin din aeroport și a cumpărat cel mai mare și mai gros jurnal Montblanc pe care l-a găsit – avea aproape 300 de pagini. După ce s-a îmbarcat în avion, Tsun-yan a notat contextul întâlnirii pe care tocmai o avusese, motivele pentru care îi mulțumise fostul coleg și modul în care se simțise în urma conversației: mișcat și mulțumit că avusese ocazia să facă o schimbare reală în viața cuiva.

Din acel moment, Tsun-yan și-a propus să noteze în jurnal ori de câte ori o persoană îi mulțumea pentru sfaturile sale ca mentor. Motivul pentru care a început să aștearnă pe hârtie aceste momente nu avea legătură cu vreo dorință vanitoasă de a immortaliza laudele care îi erau aduse. Dimpotrivă, fusese vorba despre chemarea pe care o simțise, de dorința de a fi mentorul cât mai multor oameni, și credea că jurnalul avea să-l încurajeze să se dedice acestei vocații. A decis că, de-a lungul carierei sale, inclusiv în calitate de partener senior la McKinsey, avea să pună pe primul loc activitățile de mentorat și să le dedice cât mai mult timp. Sintagma „oamenii pe primul loc” a devenit atât o misiune personală, cât și o practică pe viață. În mod ironic, deși mulți dintre partenerii lui Tsun-yan de la McKinsey îl priveau ca pe lider puternic și un spirit inovator, puțini l-au considerat la început o persoană capabilă să-i susțină pe ceilalți, deoarece era introvertit. Când Tsun-yan a

încercat să-și integreze misiunea în „programul profesional” (în „planul personal de business”) de la McKinsey, i s-a sugerat să o treacă la „anexe” și să se concentreze pe aspectele mai apropiate profilului său, anume pe atragerea de clienți noi și pe dezvoltarea de programe profesionale tehnice.

În privința jurnalul său, Tsun-yan a stabilit câteva reguli de bază. În primul rând, nu avea să solicite un feedback din partea învățăceilor săi; urma să noteze în jurnal doar când aceștia îi mulțumeau *din proprie inițiativă*. În al doilea rând, însemnările din jurnal trebuiau să fie specifice. Ce anume făcuse Tsun-yan ca să determine o schimbare în viața cuiva, fie ea mare sau mică? Cum se simțise când primise feedbackul? Pe coperta a doua a jurnalului a scris: „Îmi notez fiecare poveste, ca să mă motivez să fac și mai mult bine și să fiu și mai bun”. Tsun-yan s-a convins că bunătatea și caracterul oamenilor puteau fi modelate și cultivate și că inclusiv propriul caracter și propria bunătate aveau de câștigat datorită acestor relații și experiențe. Jurnalul lui Tsun-yan a creat un cerc virtuos: el avea să-i ajute pe alții și alții aveau să-l ajute pe el să învețe cum să devină un mentor mai bun. Nu în ultimul rând, jurnalul a constituit o practică valoroasă pentru una dintre temele preferate din leadership ale lui Tsun-yan: consilierea celor din jur despre cum să fie lideri și să trăiască o viață împlinită și încărcată de sens. El i-a încurajat pe oameni să caute un sens mai larg și mai holistic al succesului, să-l definească parțial prin intermediul capacității lor de a-i face pe ceilalți să aibă mai mult succes în viață și de a lăsa în urma lor o lume mai bună. „Majoritatea directorilor din corporații sunt precum cai de curse – își dedică întreaga existență competițiilor de pe hipodrom și câștigării acestora”, scria Tsun-yan odată. „O altă posibilitate ar fi să-ți modelezi proactiv viața în jurul activităților care te definesc pe deplin, nu doar în domeniul profesional, ci și în alte spații.”¹

Rezultatele *hard* și obiectivele *soft*, cum ar fi să lași în urmă oameni mai buni, sunt complementare, ele nu se exclud reciproc.

Tsun-yan și-a mai făcut o ultimă promisiune: odată ce completa toate cele 300 de pagini ale jurnalului, avea să-și considere misiunea îndeplinită și să se retragă de la McKinsey. După mai bine de un sfert de secol a făcut ultima însemnare și și-a respectat cuvântul dat, retrăgându-se de la McKinsey „în condiții amiabile”. De atunci și-a dedicat cariera profesională activității de consultant, consilier și mentor la propria firmă, LinHart. Mulțumită lui Tsun-yan, peste 300 de oameni își desfășoară munca cu mai multă pasiune și cu scopul mai bine definit. Mulți dintre ei și-au deschis propriile afaceri și au propriii protejați. La fel ca doamna aceea din North York, Tsun-yan mi-a arătat că schimbarea începe cu hotărârea unei singure persoane de a-i ajuta pe ceilalți.

La aniversarea vârstei de 60 de ani a lui Tsun-yan, la care am fost invitat acum câțiva ani, am sesizat o temă recurentă în criticile bine intenționate ale generațiilor de mentori ai lui Tsun-yan. Toți au fost de acord că, pe vremea când erau doar protejații lui, Tsun-yan crezuse în potențialul lor în fiecare etapă a dezvoltării lor, mai mult decât o făcuseră ei înșiși. În plus, abia mai târziu și-au dat seama de bunătatea și de potențialul lor, care, din punctul de vedere al lui Tsun-yan, fuseseră acolo din prima clipă.

Puterea binelui – redefinirea succesului

În lumea afacerilor, succesul înseamnă, în mod tradițional, maximizarea profitului. Este o perspectivă care nu ia în considerare valoarea pe termen lung și impactul generat de oameni

ca Garry Ridge și Tsun-yan Hsieh, care au îmbunătățit fiecare aspect din companiile lor pur și simplu prin angajamente pe termen lung luate față de membrii echipelor lor. Efectele muncii acestora depășesc sfera personală de influență și se perpetuează grație tăriei valorilor pe care le nutresc, a puterii relațiilor pe care le stabilesc și a capacității culturii organizaționale de a depăși orice obstacol. Bunătatea este, într-adevăr, mai mare decât oricare dintre noi.

Cred că există un concept și o definiție nouă și extinsă a succesului, care țin cont, în primul rând, de puterea binelui. Un succes asumat, cu mai mult sens și mai multă profunzime decât cel bazat exclusiv pe profit sau pe dividendele împărțite acționarilor. Nu este nimic greșit în a face profit și a împărți dividende și nu spun că bunătatea poate fi un substitut al acestor aspecte. Firește că acest gen de performanță este important, însă este loc și de mai bine.

În ultimă instanță, performanța și profitul sunt produse adiționale, apărute în urma aplicării unui set de principii și de practici și a muncii unor oameni. Pentru mine este cert că sustenabilitatea și longevitatea rezultatelor financiare sunt generate, în primul rând, de oameni, de valori și de cultura care animă o companie. Vestea bună este că putem să căutăm să fim buni și fără să facem rabat la partea financiară. Chiar și metodele convenționale de măsurare a valorii se schimbă în final, așa cum remarca și legendarul investitor Benjamin Graham: pe termen scurt, piața este o mașină de vot, dar, pe termen lung, ea se aseamănă cu un cântar. Dacă prețurile multor acțiuni sunt influențate pe termen scurt de un vot de popularitate, pe termen lung, valoarea lor reflectă calitatea și performanța afacerii.² Nu e o întâmplare că afaceri precum WD-40, care au reușit să-și asigure o creștere constantă pe o perioadă atât de lungă, sunt răsplătite cum se cuvine de piață.

În definitiv, a face bani nu constituie un principiu suficient de puternic ca să asigure succesul pe termen lung. Prin comparație, aspirația spre bunătate ne îndeamnă să ne întrebăm serios: care este scopul muncii noastre? Contribuie la binele organizației? Cultivăm valorile în care credem și avem un impact pozitiv asupra relațiilor care contează, pentru a crea o cultură solidă a bunătății, a compasiunii și a dorinței de a fi mentorii altor persoane? Succesul trebuie să însemne mai mult decât câștigarea unui vot de popularitate, așa că trebuie să redefinim succesul, adăugând și noțiunea de bunătate.

Răposatul John Wooden, care a crescut la o mică fermă din zona de centru-nord a Statelor Unite, a înțeles nevoia de a crea o definiție mai cuprinzătoare a succesului. Wooden este considerat de mulți antrenorul cu cel mai mare succes din istoria baschetului universitar. Cu University of California, Los Angeles, Wooden a câștigat zece campionate organizate de National Collegiate Athletic Association (NCAA) în doisprezece ani, a antrenat patru echipe care au ieșit câștigătoare absolute ale sezonului și i-a ajutat pe membrii echipei Bruins să își adjucece cel mai surprinzător șir de victorii din istoria NCAA, cu 88 de meciuri câștigate între anii 1971 și 1974. În cariera sa de antrenor principal, care a durat mai bine de 29 de ani, Wooden a câștigat peste 80% dintre meciuri.³ Deloc surprinzător, Wooden nu a agreat niciodată termenul de „câștigător” și și-a petrecut o mare parte din timp încercând să înțeleagă ce înseamna, de fapt, succesul. Nu i-a plăcut acest cuvânt, pentru că era de părere că „poți pierde chiar și atunci când câștigi pe tabela de marcaj și poți câștiga chiar și atunci când pierzi”. Pentru Wooden, succesul însemna altceva.

Înainte să lucreze ca antrenor, Wooden a predat limba engleză în South Bend, Indiana. În 1934, el a inventat propria definiție a succesului, pe care o folosea în conversațiile cu

părinții care se plângeau că odraslele lor luau note proaste fără să țină cont de ce făceau ceilalți elevi la clasă. Tatăl lui Wooden l-a învățat e acesta să nu încerce niciodată să fie mai bun decât altcineva, să învețe de la ceilalți și, cu toate acestea, să depună toate eforturile ca să dea tot ce era mai bun din el.⁴ Poate părea contradictoriu – să *nu* fii mai bun ca altul și totuși să faci orice îți stă în putință ca să fii cel mai bun, dar tocmai în acest mod de gândire constă ideea; aceasta este lecția. Succesul trebuie să se nască din eforturile tale de a da totul nu doar pentru tine, ci și pentru alții. Definiția succesului i-a marcat lui Wooden toată cariera de antrenor. Pentru el, succesul însemna „să fii împăcat și mulțumit de tine, știind că ai depus toate eforturile ca să faci cel mai bine lucrurile de care te știi capabil”⁵. Niciun cuvânt despre câștig.

Asta am avut și eu în minte când am pornit în căutarea bunătații. Nu m-am uitat doar la lideri sau la oameni care câștigaseră conform definiției tradiționale și extrinseci a succesului – respectiv din dividende, din posesiuni materiale sau din procente câștigătoare –, ci m-am întreat mereu care a fost cheia succesului lor. Așa am făcut de-a lungul carierei mele, în relațiile pe care le-am cultivat și cu mentorii pe care i-am ales. Mi-am pus mereu următoarea întrebare: îmi doresc (sau nu) să fiu ca ei, adică să le împărtășesc valorile, să am același tip de personalitate? Să fim croiți din același material? Wooden are dreptate; există o mulțime de oameni pe care îi putem considera „câștigători”, judecând după definiția convențională a succesului – cu alte cuvinte, acei oameni care se bucură de bogăție și de faimă –, însă adevărul este că reputația și impactul pe termen lung al carierei profesionale sunt mult mai importante. Aceasta este puterea oamenilor buni și a bunătații: să duci definiția succesului personal și organizațional la un alt nivel. Să îi dai sens, substanță și să o faci să aibă impact.

Din punctul meu de vedere, o afacere de succes nu ar trebui să se concentreze doar pe realizarea și optimizarea veniturilor pe termen lung ale acționarilor, ci să scoată în evidență și *cum* se ajunge la acel gen de succes, cât de sustenabil este și ce impact are afacerea respectivă asupra tuturor aspectelor pe care le presupune. Trebuie să ducem discuția în această direcție, să vedem cum putem practica bunătatea și cum putem să le insuflăm celorlalți bunătatea. Afacerile pot fi o mașinărie și un determinant al unei schimbări pozitive de impact. Ca să putem renunța la cinism și la lipsa de încredere, avem nevoie de o schimbare pusă sub semnul binelui. John Mackey, unul dintre cofondatorii Whole Foods, a subliniat acest principiu în cartea sa *Conscious Capitalism*:

Mitul conform căruia maximizarea profitului constituie singurul obiectiv al unei afaceri deja a subminat enorm reputația capitalismului și a pus la îndoială legitimitatea afacerilor în societate. Avem nevoie să rescriem povestea și să-i redăm sensul inițial: obiectivul afacerilor este să ne ajute să ducem o viață mai bună și să creeze valoare pentru acționari.⁶

Îmi place mult acest citat, pentru că ajută la ilustrarea puterii pe care o are bunătatea și conturează o viziune cuprinzătoare a succesului, în care afacerile determină schimbări profunde atât pentru acționari, cât și pentru asociați. Pentru acționari, succesul poate să însemne să câștige sau să piardă bani – uneori, sume foarte mari. Însă o afacere bună trebuie să aibă un impact pozitiv și asupra altor oameni, care au legătură zi de zi cu afacerea respectivă. Whole Foods are un număr mic de acționari comparativ cu ecosistemul uriaș de asociați – de la fermieri și crescători până la persoanele care culeg, împachetează și trans-

portă alimentele în magazine, de la persoanele care lucrează în magazine ca ambasadori ai brandului până la clienți. Afacerile pot alege să valorizeze aceste persoane, să le încurajeze să reușească și să perpetueze binele în activitățile lor. Mackey și Whole Foods au demonstrat că bunătatea poate constitui un avantaj competitiv și că poate fi folosită pentru bunul mers afacerii. Putem să facem bine și, în același timp, să generăm un impact pozitiv atât asupra acționarilor, cât și asupra asociațiilor.

Când faci bine generezi și mai mult bine, iar acest lucru are puterea de a crea, pe termen lung, fericire, sens și semnificație atât în viața profesională, cât și în cea personală. Există dovezi științifice fără echivoc care arată că investiția în relații, și nu în bani sau în faimă, este ingredientul esențial pentru o viață sănătoasă, fericită și plină de succes. Într-un discurs TED din 2015, doctorul Robert Waldinger, directorul Centrului de Cercetare a Dezvoltării Adulților de la Harvard, a dat publicității rezultatele unui studiu longitudinal extins, care continuă și în prezent, în care s-au urmărit viețile a 724 de bărbați, în ultimii 75 de ani.⁷ După ce a analizat sistematic persoanele respective și le-a făcut diverse teste medicale, doctorul Waldinger a concluzionat că singurul și cel mai important factor determinant al fericirii pe termen lung îl constituie profunzimea și calitatea relațiilor personale. Pentru el, cel mai surprinzător rezultat al studiului a fost corelația directă dintre investiția în relații și sănătatea fizică. Doctorul Waldinger a citat din cercetări despre incidența „inflamațiilor cronice, a hormonilor stresului și a activării sau dezactivării unor anumite tipuri de gene în anumite medii” și a arătat că „una dintre surprize a fost legătura solidă dintre relațiile personale și sănătatea fizică. Există o conexiune adevărată, puternică între emoțiile noastre și corpul nostru”⁸. Cu alte cuvinte, timpul și efortul investite în alte persoane constituie ingredientele unei „vieți bune”, lucru care consider că se aplică atât în viața per-

sonală, cât și în afaceri. Ai nevoie să investești în primul rând în relațiile interumane.

Fără îndoială că fericirea pe care am simțit-o de-a lungul carierei mele profesionale și succesul de care m-am bucurat au fost rezultatul direct al bunătății, al sprijinului, al îndrumărilor și al înțelepciunii oamenilor din jurul meu. Mereu am căutat să fac din oameni prima mea prioritate și să-i pun deasupra ideilor, a produselor și a profitului. Asta înseamnă să evaluezi deciziile prin prisma interesului comun al oamenilor din companie și să depui toate eforturile ca să obții așa ceva. Indiferent că a fost vorba despre o oportunitate profesională sau despre o potențială idee de afaceri, întrebările pe care mi le-am pus mereu au fost: cu cine voi lucra? Asupra cui va avea impact munca mea? Este aceasta în concordanță cu valorile mele, dar și cu cele ale oamenilor din organizație? Ce influență are această decizie asupra angajamentului nostru comun, de a căuta mereu adevărul, compasiunea și împlinirea? În consecință, am ajutat la construcția a două firme importante de consultanță strategică, unul dintre domeniile care pun cel mai mare preț pe oameni și pe dezvoltarea lor. Ulterior am lucrat cu alt mentor, Dick Harrington, unul dintre actualii mei parteneri, și am influențat o schimbare organizațională semnificativă într-o afacere din topul Fortune 500, cu 45 000 de angajați, cunoscută astăzi sub numele de Thomson Reuters. Mă mândresc cu faptul că, de câțiva ani, sunt cofondatorul și președintele unui lanț de magazine de lifestyle pe nume MiniLuxe, un brand care redefinește industria serviciilor de îngrijire a unghiilor prin tehnologie și un design bazat pe experiența consumatorului și, prin asta, are un impact pozitiv asupra a sute de mii de manichiuriste și de clienți deserviți de acestea. Acum opt ani am fondat alături de colegul meu de cameră din facultate firma de investiții Cue Ball, care are sediul la Boston. De atunci ocup și funcția de CEO al acestei companii, unde am implementat un

nou model de fond cu capital de risc, pornind de la aceeași filosofie care pune oamenii pe primul loc, care se concentrează pe angajat în fiecare activitate.

Laitmotivul carierei mele și al deciziilor pe care le-am luat în viață l-a constituit efortul de a lucra cu oameni buni. Unul dintre lucrurile care m-au bucurat cel mai tare în carieră a fost ocazia de a munci cu aceiași colegi timp de mulți ani la rând, în unele cazuri, chiar decenii. Pot să spun cu mâna pe inimă că munca aceea mi-a făcut plăcere, iar faptul că am fost inconjurat de oamenii potriviți a reprezentat o parte importantă din ecuație. Dacă te concentrezi pe oamenii potriviți, cu valorile potrivite, restul se rezolvă de la sine. Cred, de asemenea, că, dacă ești privilegiat să te afli într-o poziție de conducere, ai datoria să-ți împlinești potențialul și să-i ajuți și pe ceilalți să o facă la rândul lor.

Munca reprezintă una dintre cele mai puternice influențe în dezvoltarea noastră personală. Asta pune pe umerii liderilor din afaceri o responsabilitate uriașă și le conferă ocazia de a da mai departe din binele pe care l-au primit. Mă gândesc mereu la datoria pe care o am față de colegi și față de asociați. În domeniul afacerilor, una dintre cele mai mari bucurii este momentul în care colegii mai tineri își ating obiectivele, în parte și datorită sprijinului pe care li l-ai acordat. Toți cunoaștem o persoană de care suntem mândri, un om pe care l-am ajutat la un moment dat și care și-a urmat chemarea și a înfăptuit lucruri mărețe. Unul dintre exemplele care îmi vin în minte este o tânără pe nume Stef Jay, care, într-o vară, a făcut un stagiu de practică la fosta mea companie de strategie digitală și de internet, ZEFER. Ocupam prima dată postul de CEO și încă învățam să țin frâiele, așa că făceam mai mult rău decât bine. Însă, indiferent de ce i-aș fi cerut lui Stef, ea era mereu un munte de energie pozitivă, de optimism și de grijă necondiționată pentru colegii ei.

A avut o carieră de succes timp de paisprezece ani la Goldman Sachs și, cu voia sorții, s-a căsătorit cu un fost angajat ZEFER. Mi-a făcut plăcere să păstrez legătura cu Stef de-a lungul anilor. Din când în când mă suna să îmi ceară un sfat profesional și a fost un privilegiu să îi pot arăta care era, din perspectiva mea, cea mai bună variantă la momentul respectiv. Am repetat cu fermitate același lucru: nimic nu este mai presus de oamenii care ne înconjoară, așa că trebuie să punem pe primul loc tribul și cultura organizațională, nu competența, numele companiei sau banii.

Sunt ferm convins că Stef a procedat așa în deciziile pe care le-a luat. Astăzi este director executiv cu multă experiență în domeniul comerțului online global la Walmart și este supermama a doi copii. Relația noastră a evoluat și, în prezent, *eu* o sun pe *ea* ca să-i cer sfaturi despre tendințele contemporane din spațiul digital și al comerțului online. Nu doar că sunt mândru, că mă simt extrem de *bine* când văd ce bine le merge ei și altor protejați și cât de împăcați sunt cu munca pe care o fac. Acestea reprezintă adevărata recompensă și succesul în sens larg, care derivă din bunătate, pe care ar trebui să le căutăm cu toții – fericirea colectivă și deplină a celorlalți și convingerea că am făcut toate eforturile să o transformăm în realitate.

Mantra oamenilor buni

Aspirația spre bunătate și spre oameni buni a devenit cel mai important principiu după care mă călăuzesc în viață, în baza căruia îmi cresc copiii, îmi construiesc afacerile și îmi conduc compania, în așa fel încât să reușesc să-mi ating obiectivele de afaceri: profit și valoare adăugată coroborate cu o influență pozitivă exercitată asupra partenerilor, colegilor, antreprenorilor, investitorilor și a tuturor celorlalți asociați. Însă, până nu