

BOB BURG
JOHN DAVID MANN

Liderul generos

*O poveste despre ceea ce contează
cu adevărat în afaceri*

Traducere din limba engleză de
Beatrice Popescu

 ACT și Politon

2021

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, membră a grupului Penguin Publishing Group, o companie Penguin Random House LLC.

THE GO-GIVER LEADER

Copyright © 2011, 2016 by Bob Burg and John David Mann

Originally published by Portfolio/Penguin,
an imprint of Penguin Random House LLC.

© 2021 Editura ACT și Politon, pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

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

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

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Beatrice Popescu**

Redactor: **Dana-Ioana Chiriță**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BURG, BOB

Liderul generos / Bob Burg & John David Mann; trad.: Beatrice Popescu. - București: ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-756-7

I. Mann, John David

II. Popescu, Beatrice (trad.)

159.9

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 vrei să o transmiți 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.

Cuprins

Introducere	13
1. Rolul de lider	19
2. Întrebarea	29
3. Ultimul etaj	39
4. Substanța din care e făcută influența	51
5. În miezul lucrurilor	63
6. Limbajul puterii	79
7. Muncă grea	99
8. Înapoi, la origini	107
9. Naștere și moarte	123
10. Urme pe suflet	135
11. Robbie	147
12. Haos	157
13. Discursul	167
14. Leadership generos	179
Manifestul lui Ben	193
Ghid de discuție	199
Întrebări de la cititori, răspunsuri de la autori	205
Mulțumiri	215
Despre autori	221

1. Rolul de lider

Ben avea reputația unei persoane care muncește din greu, își face treaba conștiincios și, în mod clar, știe cum să încheie contracte. Adusese în firmă zeci de clienți noi, fără să apeleze la cei deja existenți. Erau unii care spuneau că are stofă de director. Că e un tip care știe cum să preia frâiele în circumstanțe dificile.

Și totuși, nu se mai confruntase niciodată cu o situație ca cea de acum.

Ben ieși din parcare subterană, clipind în lumina strălucitoare a soarelui de septembrie. „O să te descurci, Ben“, murmură pentru sine, în timp ce mergea pe stradă. „O să fie floare la ureche.“

Ajunse la adresa pe care o căuta și văzu o clădire din cărămidă – solidă, veche și mare cât o jumătate de uzină. Miji ochii și privi în sus. Iată și inscripția (gravată

pe o placă mare de alamă, nituită în spațiul de deasupra intrării):

Allen & Augustine
Producători și vânzători de scaune rafinate

„Floare la ureche”, repetă el în timp ce pășea printre cele două uși imense de stejar și pătrundea în hol. Îl întâmpină un miros amestecat de lemn, piele și lac de mobilă.

Compania Allen & Augustine trecea printr-o perioadă grea. Pentru asta venise Ben aici.

Ajuns în sala de conferințe, văzu vreo douăzeci de oameni, care se foiau strânși în grupuri și vorbeau în șoaptă. Ben era singurul pe care nu-l cunoșteau. Își făcu loc printre ei, strângând mâna câtorva. Făcu apoi cunoștință cu membrii echipei manageriale și cu cei din consiliul de administrație al companiei Allen & Augustine.

În timp ce înainta către masa prezidiului, Ben văzu două scaune libere, iar în apropiere, stând în picioare, îi zări pe cei doi copreședinți.

Îi fu prezentat mai întâi unui domn zvelt și manierat – Allen, cofondatorul companiei – care-l întâmpină simplu și fără zarvă. Făcu apoi cunoștință cu bărbatul în-desat care se afla alături. Acesta îl îmbrățișă pe Ben cu

multă căldură și îi strânse mâna cu putere. Se numea Augustine și era fratele lui Allen.

După asta, își făcu o nouă cunoștință: un bărbat zdravăn, cu mâinile ca niște trunchiuri de copac. Era Frank, vicepreședintele companiei și persoana responsabilă de activitatea Departamentului de Producție. Omul nu păru să scoată vreun cuvânt, mulțumindu-se doar să dea din cap în semn de salut.

În cele din urmă, Ben ajunsese față în față cu vicepreședintele responsabil de Departamentul Financiar și de Resurse Umane: Karen, o femeie minionă, cu ochi negri și ageri.

— Deci... acesta este Ben, rosti ea ca o concluzie.

Ben nu-și dădu seama dacă femeia îi era ostilă sau, pur și simplu, așa era ea, distantă.

Dar știa că, dacă reușește să-i convingă pe cei patru, are să câștige întreaga companie de partea lui. Trebuia, prin urmare, să le facă o impresie bună. Să-i convingă definitiv. Într-un cuvânt, să-i cucerească.

„Să nu ne păcălim singuri“, mormăise către reflexia sa din oglindă, în acea dimineață, în timp ce se bărbiera. „E ca pe câmpul de luptă.“

În cei 12 ani de când lucra pentru Marden Group, Ben avansase de la simplu agent de vânzări, la manager zonal, apoi manager departamental. Acum, deși nu avea mai mult de 34 de ani, fusese promovată (aflându-se încă în perioada de probă) într-o poziție din cadrul

Departamentul de Fuziuni & Achiziții, care se dovedise în trecut extrem de competitiv.

Sarcina lui Ben era aceea de a coordona tranziția acestei companii (care avea să fie în curând achiziționată) – „o tranziție lină”, așa cum subliniase șeful său atunci când îi oferise noul post, cu doar trei zile în urmă. El trebuia să facă astfel încât noua achiziție să devină o divizie rentabilă și profitabilă a Marden Group. O mare familie fericită.

Doar că respectiva companie... încă nu fuzionase, de fapt.

Iar aceasta era sarcina de căpătâi a lui Ben: să-i convingă pe proprietarii companiei Allen & Augustine că fuziunea era în interesul lor. Și, având în vedere că toți cei aproape cinci sute de angajați ai Allen & Augustine primiseră de-a lungul timpului acțiuni în cadrul companiei, toți erau proprietari. Ceea ce avea Ben de făcut era să convingă cinci sute de oameni să depună armele, ca să spunem așa, și să adopte perspectiva lui.

Nu, nici măcar el nu se mai confruntase anterior cu o situație ca aceasta.

Rumoarea din sală se stinse treptat, până ce deveni o șoaptă. Se așezară cu toții la locurile lor. După o scurtă introducere, Allen îi dădu cuvântul lui Ben.

Ben afișă un zâmbet hotărât, dar prietenos. Era momentul să preia conducerea.

— „Producători și vânzători“, începu el ferm, „de scaune rafinate“. Toate sunt făcute din lemn de cea mai bună calitate; toate sunt proiectate manual; toate arată splendid. „Când stai pe un scaun Allen & Augustine“ (acum cita din reclamele lor), „nu te simți doar proptit, te simți susținut“.

De fapt, exact așa suna sloganul companiei: „Noi te susținem.“ Iar Ben nu se putea abține să se gândească la cât de siropos era acel motto.

— Scaune de bebeluși sau copii mici, pentru toate ungherele din camera lor, continuă el. Scaune mari și impozante, pentru sala de ședințe. Scaune rustice pentru bucătărie, scaune elegante cu spătarul drept pentru sufragerie, scaune cu perne moi pentru buni, balansoare confortabile pentru mamele care alăptează. Scaune care susțin fiecare generație.

Ben observă limbajul corporal al celor prezenți. Oamenii se foiau nemulțumiți. Nu era semn bun.

— Din câte am auzit, jumătate din consiliul nostru orășenesc a fost hrănit, legănat și alinat în scaune Allen & Augustine.

Făcu o pauză de o secundă, apoi adăugă:

— Iar toate acestea... parcă au fost ieri!

Ultima replică provocase câteva hohote de râs printre cei din prezidiu. Semn bun.

— Toate proiectate manual, toate realizate excepțional, repetă el. Așa sunt descrise produsele voastre

în diverse cataloage. Și știți ceva? Tot asta e descrierea potrivită și pentru compania voastră. În acest oraș, voi sunteți, așa cum știți, o legendă. Întreaga comunitate de afaceri consideră că sunteți o organizație foarte unită. Mulți dintre angajații voștri lucrează aici încă de la început sau măcar din primii ani; și înțeleg că aveți destui angajați și din următoarele generații. Nu-i niciun secret că Allen & Augustine reprezintă una dintre marile povești de succes ale orașului nostru.

Ben se opri din nou pentru o fracțiune de secundă.

— Dar...

Ben învățase să rostească cuvântul „dar“ ca și cum ar fi mânuit un pumnal. Cu el, hăcuia cele mai credibile premise și afirmații ale oponentilor săi. Uneori, îl folosea cu o dibăcie mascată, ca și cum ar fi dezvelit o trapă ascunsă în podea. Alteori, avea delicatețea unei grenade de mână.

Ca acum.

Aruncă iute o privire prin încăpere, ca să vadă cum se descurcase până aici.

— Dar... repetă el. Haideți să înfruntăm realitatea. Trăim vremuri grele. Competiția din afara țării e dură, costurile au crescut, vânzările scad întruna. Profiturile se micșorează. Patronatul vostru a refuzat să concedieze angajați – și admir asta. Chiar este lăudabilă strădania lor. În schimb, ați suportat reduceri de salarii la toate nivelurile. Știu că nu v-a fost ușor.

Ben făcu o pauză, apoi adăugă:

— Sunt aici ca să vă ajut să opriți hemoragia.

Exersase această replică ore întregi, pe parcursul weekendului trecut. Nu dorea să pară condescendent. Și, pe deasupra, vorbea serios. Era dureros să vezi îngenuncheată această companie, odinioară măreață. Din punctul lui de vedere, angajatorul său era exact salvatorul de care acești oameni aveau nevoie.

Dar cum să-i convingă și pe ei?

— Aș vrea ca voi să știți, continuă el, că Marden Group știe ce înseamnă o afacere de familie. Noi *suntem* o afacere de familie. Probabil, știți povestea noastră. Firma a fost întemeiată la New York în anii 1930 de Andrew Marden, un imigrant devenit industriaș și negustor de terenuri. Bătrânul Marden i-a lăsat moștenire afacerea fiicei sale, Elizabeth, care s-a căsătorit cu un membru al familiei Bushnell. Iar ea, după ce a condus cu succes compania timp de mai mulți ani, i-a predat ștafeta fiului său, nepotul fondatorului, adică președintele și directorul executiv actual, Thomas J. Bushnell.

În treacăt fie spus, Ben îl văzuse pe Thomas J. în carne și oase de numai două ori în viața sa. Prima dată fusese cu 12 ani în urmă, în primul an al lui Ben la Marden, când șeful firmei își făcuse apariția la un *team building* organizat pentru Departamentul de Vânzări. A doua oară se întâmplase vinerea trecută (cu doar trei zile în urmă), când îl convocase pe Ben în biroul său.

În acea scurtă întâlnire, domnul Bushnell îi spusese foarte limpede cât de mult dorea ca această fuziune să aibă loc – și cât de tenace trebuia Ben să se asigure că se va ajunge la un acord. Competiția din cadrul Departamentului de Fuziuni & Achiziții era în mod cert aprigă, iar dacă Ben nu finaliza afacerea, existau destui manageri la fel de ambițioși ca el, care abia așteptau să-i ia locul.

Slujba lui Ben și, evident, viitorul său și-al lui Melanie se aflau în joc.

„În acest moment“, declarase șeful său atunci, „la Allen & Augustine lucrurile pot evolua în favoarea sau în defavoarea noastră; iar dacă vrem să obținem un avantaj, totul depinde de un singur factor“. Se uitase direct în ochii lui Ben și încheiase întrevederea cu un ultim indiciu: „Tu.“

Ben trase adânc aer în piept. Venise clipa.

— După cum știți, își reluă el discursul, domnul Bushnell și Marden Group au înaintat o ofertă de preluare a companiei Allen & Augustine. De aceea, pe parcursul următoarelor zile, mă voi întâlni cu fondatorii firmei voastre, cu șefii de departament și cu o parte dintre angajați. Pe urmă, luna următoare, adică într-o săptămână de azi înainte, ne vom revedea într-o reuniune foarte importantă – poate, cea mai importantă din îndelungatul și faimosul trecut al companiei voastre. Iar în cadrul

acelei întruniri, tuturor li se va cere să răspundă la o singură întrebare: „da“ sau „nu“.

Ben aruncă o privire către prezidiu.

Era destul de bun la descifrarea atmosferei dintr-o încăpere, iar în acest moment avea sentimentul că oamenii începeau să treacă de partea lui. Dacă reușea să-și atragă măcar o treime dintre participanți, victoria lui era garantată. Socoti că 8 voturi publice în favoarea fuziunii ar fi fost un număr suficient pentru a-i face pe ceilalți să se îndoiască de opoziția lor. Hei, chiar și 6 adepți i-ar fi fost destul. Era un pariu riscant, dar el se simțea încrezător.

„Preia frâiele, Ben“, își spuse în sinea lui. „Te descurci bine.“

Se lăsă pe spătarul scaunului, adoptând o postură ceva mai relaxată.

— Să vă spun cum facem, propuse el. Numai ca să vedem unde se poziționează fiecare, haideți să organizăm acum un vot preliminar, prin ridicarea mâinilor. Nimic oficial, ci doar informal...

În timp ce formula propunerea pentru ceilalți, Ben își ridică propria mână:

— Câți dintre noi ar fi înclinați să voteze „da“ în acest moment?

Nu se ridică nicio altă mână.

În următoarele zece minute, pe măsură ce ședința se apropia de sfârșit, iar el socializa politicos înainte de a părăsi sala de conferințe, lui Ben îi răsună în minte un singur gând. Intră în lift și coborî în stradă cu o concluzie clară: „N-o să fie floare la ureche!”