

Editor: Luminița Bratu
Copertă: Flory Preda
Tehnoredactare: Florența Sava
Corectură: Georgeta Nicolae

We know
books

Titlul original: Heart of Business

Original work copyright © 2021 Hubert Joly

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

via Agentia Literara Livia Stoia

Unauthorized duplication or distribution of this work
constitutes copyright infringement.

Copyright © 2022 Editura Prestige pentru ediția în limba română

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

JOLY HUBERT

**Inima afacerilor: principii de conducere pentru următoarea
eră a capitalismului/Hubert Joly cu Caroline Lambert; trad. de
Ioana Bena. - București: Prestige, 2022**

Conține bibliografie

Index

ISBN 978-606-9609-62-0

I. Lambert, Caroline

II. Bena, Ioana (trad.)

005

336

Tel.: 0732.55.88.33

www.edituraprestige.ro

www.facebook.com/edituraprestigeoficial

HUBERT JOLY
cu Caroline Lambert

INIMA AFACERILOR



**PRINCIPII DE CONDUCERE PENTRU
URMĂTOAREA ERĂ A CAPITALISMULUI**

Traducere de Ioana Bena


PRESTIGE
București - 2022

CUPRINS

Cuvânt înainte	9
----------------------	---

Introducere.....	17
------------------	----

Partea întâi

SENSUL MUNCII

1. Blestemul lui Adam	27
2. De ce muncim	39
3. Problema cu perfecțiunea	55

Partea a doua

ORGANIZAȚIA CU FINALITATE UMANĂ

4. Tirania câștigului acționarilor	71
5. Construind catedrale	86
6. Punerea în practică a unui scop nobil.....	122
7. Cum să redresezi o afacere fără să fii urât de toată lumea	124

Partea a treia

DESCĂTUȘÂND MAGIA UMANĂ

8. Dincolo de morcovi și nuiiele	155
9. Primul ingredient: unind visurile	167
10. Al doilea ingredient: dezvoltarea relațiilor umane.....	183

11. Al treilea ingredient: încurajarea autonomiei	206
12. Al patrulea ingredient: atingerea măiestriei	223
13. Al cincilea ingredient: să-ți aranjezi vântul din pupă	241

Partea a patra

ÎN FAVOAREA UNEI CONDUCERI CU UN SCOP

14. Contează cum conduci	257
15. Liderul cu un scop	268

Concluzie: Un apel la acțiune	281
Note	289
Index	305
Mulțumiri	317
Despre autori	321

Blestemul lui Adam

Munca e un rău necesar care trebuie evitat

– Mark Twain

De ce muncim? Pentru putere? Faimă? Glorie? Bani? Sau pentru a fi utili? Pentru a schimba ceva în lume? Sau pentru că trebuie să o facem, ca să putem face altceva? Felul în care fiecare dintre noi răspunde la această întrebare ne influențează atitudinea față de muncă și cât de mult suntem dispuși să ne implicăm în ea. Munca poate fi o parte a căutării noastre de sens și a împlinirii noastre ca oameni. Dacă fiecare dintre noi și-ar schimba modul în care consideră natura muncii, de la o povară la o oportunitate, atunci am putea să începem să transformăm mediul afacerilor.

În iunie 2012, la scurt timp după ce i-am spus lui Jim Citrin că este nebun, dar înainte de a fi invitat să devin următorul director executiv al companiei Best Buy, m-am dus la un magazin Best Buy din Edina, o suburbie a orașului Minneapolis. O parte a strategiei mele de verificare a companiei era și să mă dau drept un cumpărător oarecare. Nu există o cale mai bună de a lua pulsul unui comerciant aflat în dificultate decât să-i vizitezi un magazin și să cumperi ceva.

De îndată ce am intrat pe ușă, m-am trezit într-un decor neinspirat, întunecat și pusti. Puțini cumpărători. M-am plimbat singur prin raioanele prăfuite. În cele din urmă, am dat peste trei sau patru vânzători care purtau cămășile albastre, specifice Best Buy. Aceștia erau ocupați să vorbească între ei, nefiind deloc interesați să afle ce căutam și cum m-a putea ajuta.

Mă hotărâsem că experiența mea de cumpărător va fi să cumpăr o protecție de ecran pentru telefonul meu. Aceste protecții mi s-au părut întotdeauna greu de montat, mă

astept să le stric de fiecare dată. Așa că am luat una de pe un raft și m-am apropiat de Cămășile Albastre, întrerupându-le conversația pentru a întreba dacă ar vrea să mi-o instaleze. Da, mi-au răspuns fără prea multă energie. Ar putea să o facă. Pentru 18 dolari.

Am fost consternat. 18 dolari? Serios? Aș fi putut la fel de bine să mă scutesc de deranj și să-mi economisesc banii cumpărând online protecția de ecran.

M-am gândit că poate abordarea vânzătorilor făcea parte din politica companiei. Îmi puteam imagina că li se spusese că trebuie să facă bani de pe urma fiecărui client și să se asigure că pot exploata orice cale posibilă pentru a colecta câțiva dolari.

Pentru mine, experiența cumpărăturilor incognito a fost un fiasco. Nivelul de neimplicare al vânzătorilor era izbitor. Aceștia făceau minimul necesar, fără nicio tragere de inimă, răspunzând întrebărilor mele doar atunci când erau solicitați. În mod clar, nu aveau niciun interes să înceapă vreo conversație cu mine pentru a vedea de ce altceva aș mai avea nevoie. Simplul fapt de a cumpăra o protecție pentru ecran și instalarea acesteia, au fost la fel de neplăcute ca o extracție de măsea. Da, m-au ajutat, dar puteam spune că munca nu le aducea nicio bucurie, iar atitudinea lor și modul în care își făceau treaba, cu siguranță nu m-au inspirat pe mine, clientul lor.

Câteva zile mai târziu, am vizitat un alt magazin, chiar lângă sediul Best Buy din Richfield. De data asta, urma să cumpăr un telefon mobil. Imediat, m-am simțit încurajat: magazinul era mai luminos și nu mirosea a praf. Mai mult, am găsit un telefon LG pentru suma princiară de zero dolari. (asta se întâmpla pe vremea când vânzătorii primeau re-

compense de la operatorii de telefonie pentru a le atrage clienți, așa că ofereau telefoane gratuite ca stimulent). Personalul departamentului de telefonie mobilă a fost prietenos. După ce i-am cerut vânzătorului să activeze serviciul, inclusiv apelurile internaționale, am părăsit magazinul, mulțumit. Poate că experiența mea de la magazinul din Edina a fost doar o excepție nefericită?

În acea după-amiază însă, am încercat să-mi sun fiica în Franța folosindu-mi telefonul nou-nouț. Nu am avut noroc. Telefonul nu mi-a permis să fac apeluri internaționale. Aceasta m-a condus în lumea kafkiană a serviciului clienți. Mai întâi am sunat la magazin și am cerut să fiu conectat cu serviciul de telefonie mobilă.

Nimeni nu a răspuns. Am încercat apoi să sun la call center și am vorbit cu un reprezentant, care nu m-a putut ajuta. În cele din urmă, a trebuit să merg din nou la magazin pentru a rezolva problema. Pentru mine, a fost un caz de manual al unei companii concentrate mai mult pe vânzarea unui produs decât pe satisfacerea clienților.

Compania își dădea cu dreptul în stângul, având în prima linie angajați care nu erau capabili sau motivați să se implice cu adevărat în relația cu clienții și să răspundă nevoilor acestora.

Dezinteresul la locul de muncă este o epidemie globală. Din păcate, Cămășile Albastre de la Best Buy pe care le-am întâlnit în timpul misiunii mele de cumpărător incognito din 2012 nu sunt singurii în această situație. Majoritatea oamenilor din lumea întreagă sunt indiferenți - în cel mai bun caz - atunci când vine vorba de munca pe care o fac sau de compania pentru care lucrează. Munca lor nu îi stimulează și, ca urmare, nu sunt motivați să dea tot ce au

mai bun din ei, în ceea ce privește eforturile, energia, atenția sau creativitatea.

Institutul de cercetare ADP [„Automatic Data Processing”, companie americană specializată în soluții software de procesare automată a datelor, legate de managementul resurselor umane, nota traducătorului] și-a propus să cuantifice această epidemie globală, realizând un sondaj în rândul a peste 19.000 de lucrători aflați în 19 țări din întreaga lume. Aceștia au descoperit că doar 16% dintre oameni sunt „pe deplin angajați” la locul de muncă. Altfel spus, mai mult de 8 din 10 lucrători fac doar act de prezență la muncă - un număr uluitor. Deși nivelurile de dezangajare variază de la o țară la alta, acest dezinteres la locul de muncă este în mod clar un fenomen mondial.¹

Având în vedere că petrecem o parte semnificativă a vieții noastre la locul de muncă, aceasta e o adevărată tragedie a neîmplinirii potențialului personal. Atât de mult talent și energie sunt irosite! Unor milioane de oameni li se refuză șansa de a fi motivați la locul de muncă, de a prospera și de a fi cei mai buni.

Aceasta este, de asemenea, o tragedie a nerealizării potențialului economic, pentru că toate studiile, unul după altul, confirmă că implicarea influențează pozitiv productivitatea, reduce rotația angajaților, crește satisfacția clienților și profitabilitatea și reduce chiar și accidentele la locul de muncă. S-a estimat că această epidemie de neimplicare conduce la pierderi de productivitate de 7 trilioane de dolari.² La fel ca angajații Best Buy pe care i-am întâlnit la magazinul din Edina, majoritatea oamenilor fac simplu act de prezență la serviciu în orele de lucru, cheltuindu-și acolo doar o fracțiune din energia, creativitatea, inteligența și emoțiile lor.

Cunosc acest sentiment. Când eram adolescent, am primit o slujbă de vară ca ajutor de mecanic în atelierul de caroserie al unui reprezentant BMW din orașul meu natal din Franța. Abilitățile mele în domeniul mecanicii sunt, în cel mai bun caz, limitate, iar eu nu aveam niciun interes sau aptitudini reale pentru această slujbă. Aveam doar nevoie să fac rost de niște bani. Zilele erau lungi și plictisitoare. Eram incapabil - și, ca să fiu sincer, probabil nu voiam - să fac ceva util la atelierul de caroserie. Momentul cel mai plăcut al zilei era când duceam gunoiul afară, pentru că puteam să mă îndepărtez de atelier și astfel să-mi ia ceva timp până mă întorc. Eram un leneș, mă ascundeam de muncă. După câteva săptămâni, am fost concediat - un început nefast al vieții mele profesionale.

Vara următoare nu a fost cu mult mai bună. Pe-atunci aveam nevoie de o bicicletă nouă. Și pentru a cumpăra o bicicletă nouă, aveam nevoie de bani. Munca a fost, încă o dată, doar un mijloc pentru un scop. Un rău necesar. Am lucrat la o băcănie, nu departe de casă. Toată ziua lipeam etichete cu prețul pe conservele de legume, pentru salariul minim. Una câte una, scoteam cutiile de conserve și le marcam pe fiecare cu pistolul de etichete, înainte de a o pune pe fiecare înapoi pe raft, lângă precedenta. Din nou. Și iar. Și încă o dată. Fasole verde. Porumb. Roșii. Am simțit cum fiecare minut din fiecare oră se întinde până la un punct mort. Nu am avut niciun contact cu clienții, care pluteau de-a lungul culoarelor autoservirii. Singurele mele interacțiuni umane au fost cu colegii, care făceau tot lucruri fără noimă și erau la fel de nefericiți și de retrași ca și mine. Acolo nu exista vreun coaching, de niciun fel - în orice caz, nu am văzut aproape niciodată vreun manager, cu atât mai puțin,

să vorbesc cu vreunul. Nu era nici tipenie. Singurul meu scop era să câștig câteva sute de franci francezi ca să-mi pot cumpăra o bicicletă nouă și să ies pe ușă cât puteam mai repede.

Apoi am avut noroc: am fost lovit de un camion. Căram niște cutii ca să fie compactate în spatele magazinului, când pe deasupra a trecut un avion de vânătoare. Șoferul de pe un motostivuator a fost distras și a dat cu spatele direct peste mine. O fractură la coada șirei spinării mi-a adus un concediu medical plătit până la sfârșitul verii, așa că în cele din urmă mi-am luat bicicleta stând acasă și nefăcând nimic. La revedere, conserve de legume! Eram foarte fericit.

Îmi amintesc până în ziua de azi că, în timp ce eram imobilizat, mă gândeam că într-o zi voi ajunge să conduc oameni. Și mi-am promis că atunci când va veni acel moment îmi voi aminti cum e să lucrezi într-o astfel de slujbă. Vidul și sentimentul de deconectare. Indiferența față de soarta companiei, de bunul ei mers. Sarcinile lipsite de sens, plicticoase. Faptul că eram atât de dezinteresat, încât îmi luam timp liber ori de câte ori goleam gunoiul sau mă bucuram să fiu lovit de un motostivuator, pentru că asta însemna să scap de la muncă. Mi-am promis, de asemenea, că atunci voi face tot ceea ce trebuie să fac, pentru ca oamenii care lucrează în astfel de locuri de muncă din prima linie să nu simtă vreodată același lucru.

Imaginați-vă câte lucruri ar deveni posibile dacă, în loc de mai puțin de 20%, mai mult de 80% din oameni ar da tot ce au mai bun în timpul lucrului. Afacerile care se află în fruntea clasamentelor de implicare a angajaților sunt cu 17% mai productive și cu 21% mai profitabile decât cele

care se complac în josul clasamentului.³ Numeroase studii au confirmat că a avea angajați mai implicați și mai fericiți la locul de muncă se reflectă în mod direct asupra rezultatelor și asupra prețului acțiunilor.^{4,5}

Pe lângă faptul că sunt mai productivi și își tratează mai bine clienții, colegii și furnizorii, oamenii care declară că sunt pe deplin implicați la locul de muncă sunt, de asemenea, de 12 ori mai puțin dispuși să își părăsească locul de muncă.⁶ Acest lucru este valabil în toate sectoarele și pentru toate funcțiile.⁷ Angajații interesați de munca lor au și o probabilitate de accidentare cu 25-50% mai mică.⁸

Dacă implicarea la locul de muncă aduce atât de multe beneficii, cum se explică faptul că, la nivel mondial, se înregistrează o atare dezimplicare? Totul începe cu modul în care privim munca în sine.

Munca, drept povară

În mod tradițional, munca este privită ca o corvoadă, un blestem sau o pedeapsă chiar. În cel mai bun caz, munca este un mijloc de a atinge un scop – ceva pe care îl faci pentru ca să poți face altceva. Faci niște bani, ca să poți plăti facturile, să mergi în vacanță și să te pensionezi.

Când eram președinte al companiei Electronic Data Systems (EDS), Franța, am resimțit consecințele practice ale acestei perspective. Compania era responsabilă de serviciile tehnice pentru meciurile Cupei Mondiale de Fotbal din 1998, care avea loc în Franța – de la emiterea de bilete și legitimații până la transmisiunile tv și securitate. Aveam o echipă de 80 de persoane care lucrau la acest proiect. Toți membrii echipei erau entuziasmați și dornici să se asigure

că miliarde de oameni se vor putea bucura de Cupa Mondială pe viu sau la televizor. A fost un proiect de anvergură: cu un an înainte de Cupa Mondială, am testat sistemul nostru în timpul unui turneu de fotbal mai mic, găzduit tot în Franța. Știind că este vorba de o repetiție pentru marele turneu din anul următor, echipa noastră de ingineri de sistem a lucrat 51 de ore în acea săptămână pentru a obține ce trebuia. În Franța, totuși, 51 de ore este peste limita legală a orelor de muncă săptămânale. Chiar dacă este vorba doar de o săptămână, chiar și atunci când este vorba de fotbal - este ilegal. Aceste legi au fost menite să protejeze împotriva suprasolicitării de la începutul erei industriale, când munca era mai obositoare din punct de vedere fizic, dar au rămas în vigoare, pentru că munca este încă privită ca fiind dificilă și dureroasă - o povară. Ca președinte al companiei, am fost personal responsabil de încălcarea legii și a trebuit să plătesc o amendă.

Ideea de muncă-blestem datează din Antichitatea greacă și merge până la Revoluția Industrială, având încă un impact asupra modului în care societatea tinde să gândească și să perceapă munca astăzi. Este posibil ca totul să fi început cu Zeus, care l-a pedepsit pe Sisif la o eternă muncă inutilă - să împingă un bolovan mare pe un deal abrupt, doar pentru a-l vedea cum se rostogolește înapoi, în jos. Grecii antici considerau munca degradantă, împiedicând realizarea idealului unei vieți dedicate contemplării și dobândirii de cunoștințe.⁹ Romanii aveau un punct de vedere asemănător.¹⁰ Iar cuvântul francez pentru muncă - *travail* - provine dintr-un cuvânt latin, care desemnează un instrument de tortură.

Vederile creștinismului asupra muncii nu sunt nici ele mai roze. Izgonirea din Rai și o viață de muncă grea au fost bles-

temul lui Adam pentru că nu a ascultat porunca Domnului de-a nu mânca din pomul cunoașterii binelui și răului.¹¹ Și Eva? A fost și ea pedepsită, dar la o naștere dureroasă - sau travaliu.

Revoluția Industrială a adus un nou mod de a munci și forme noi de greutate. Munca era lungă, dificilă și dureroasă. Gândiți-vă la mineri care lucrau în schimburi istovitoare, respirând praf de cărbune și sub riscul unor explozii. Sau la muncitorii din industria textilă, care își pierdeau degetele în mașinile de țesut mecanice. Oamenii lucrau între 14 și 16 ore pe zi, șase zile pe săptămână, pentru un salariu de nimic și fără timp liber. Mureau tineri. Deși economistul Adam Smith vedea jobul ca fiind sursa supremă a bogăției economice a națiunilor, concluziile sale cu privire la ceea ce înseamnă ea pentru bărbatul muncitor (Adam Smith nu părea să se gândească prea mult la femeile muncitoare) au fost destul de sumbre, munca ducând la „toropeala minții” acestuia.¹² Pe scurt, munca era bună pentru colectivitate, dar teribilă pentru indivizi.

Mai târziu, observând modul în care se fabricau plăcile de oțel, Frederick Taylor, un tânăr maestru dintr-o companie siderurgică, a descoperit o cale prin care muncitorii puteau produce mai repede oțelul blindat. Deși mai eficientă, munca industrială a devenit plictisitoare, iar muncitorii au devenit părțile fără chip ale unei mașini care înghite totul.

Aceasta este viziunea muncii industriale în filmul lui Charlie Chaplin din 1933, *Modern Times* (*Timpuri noi*), în care personajul său începe să lucreze la o linie de asamblare, înșurubând piulițe din ce în ce mai repede - până când se defectează și este înghițit de roțile unei mașinării gigantice. Taylor însuși și-a dat seama că muncitorii care executau sar-

cini repetitive erau nemotivați și neimplicați, muncind cât mai puțin posibil. Și, desigur, Karl Marx a considerat că atunci când indivizilor li se refuză controlul asupra a ceea ce produc și a modului în care produc, ei devin alienați de esența lor umană.

Obiectiv, este ușor de înțeles de ce munca nu a fost privită cu ochi buni.¹³ În această viziune larg răspândită, oamenii muncesc pentru a-și asigura mijloacele pentru adevărata viață, care începe abia odată cu încheierea zilei sau a săptămânii de lucru. Nimic distractiv!

O lume nouă - dar și o problemă persistentă

Mediul nostru economic - prin urmare, natura muncii - trece printr-o transformare radicală în întreaga lume. Numiți-o cum vreți - a patra revoluție sau, ca generalul Stanley McChrystal, o lume VUCA: volatilă, imprevizibilă, complexă și ambiguă.¹⁴ Datorită schimbărilor tehnologice rapide și a normelor sociale în evoluție, agilitatea, inovația, colaborarea și rapiditatea au devenit mai importante decât procesele standardizate și planificarea pe termen lung.

Ca urmare, natura muncii s-a schimbat. Efectele nocive ale efortului fizic, munca de tip Charlie Chaplin, care te ametește prin repetiție, motostivuitorile dând peste tine - toate acestea sunt în declin, pe măsură ce sarcinile de rutină sunt automatizate. De exemplu, vechiul meu loc de muncă de vară la supermarket este înlocuit de etichetele electronice de pe rafturi, care se actualizează printr-o simplă apăsare de tastă pe un calculator central. Chiar și în manufacturi, în agricultură și în alte ocupații tradițional obositoare, munca devine mai puțin solicitantă din punct de vedere fizic. Econo-

miile se orientează din ce în ce mai mult spre servicii și pe muncă mai creativă. Două treimi din locurile de muncă din economia americană necesită acum studii postliceale, față de numai 28%, în 1973 - conducerea, comunicarea și analiza fiind printre cele mai apreciate competențe.¹⁵

Cu toate acestea, deși natura muncii a evoluat rapid, viața noastră asupra ei rămâne cu încăpățănare neschimbată. Munca este considerată încă dacă nu chiar un blestem, atunci un rău necesar. Într-o anumită măsură, ceea ce faceți în timpul zilei de lucru influențează modul în care resimțiți munca: m-am simțit mult mai implicat mai târziu în cariera mea decât atunci când lipeam etichete cu prețuri pe conservele de legume. Directorii și alți profesioniști, a căror activitate se bazează pe cunoștințe, se declară mai implicați decât, să zicem, muncitorii de la o linie de asamblare. Cu toate acestea, natura postului în sine nu influențează măsura în care oamenii se implică în munca lor atât de mult, pe cât ne-am putea aștepta. Mai puțin de un sfert dintre cei care fac parte din echipa de conducere sunt pe deplin implicați în munca lor - nu foarte diferit față de alte locuri de muncă. Și există foarte puține diferențe între generații: milenialii nu sunt semnificativ mai mult sau mai puțin implicați decât baby-boomerii.¹⁶ Acest lucru lasă loc pentru îmbunătățiri enorme la toate nivelurile, iar eu cred că oamenii se pot implica în munca lor, indiferent de tipul acesteia.

...

În 2019, am fost invitat să vorbesc la o întâlnire a rețelei G100 a directorilor executivi. În timpul evenimentului, unul dintre participanți mi-a împărtășit în ce măsură cumpărăturile la Best Buy obișnuiau să îl frustreze. Experiența sa