

TALENTUL FACE
CAPITALUL SĂ DANSEZE

Funky

Business

Jonas Ridderstråle
Kjell Nordström

Traducere de
Cristian Ionescu



PUBLICA

The original title of the Swedish edition of this book is
Funky Business. Talent Makes Capital Dance,
by Kjell Nordström și Jonas Ridderstråle

© 2003 by BookHouse Publishing Sweden AB

This work is published by arrangement with BookHouse Publishing Sweden AB,
Grevgatan 20, S-114 53, Stockholm, Sweden

© Publica, 2007, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-88365-0-1

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
NORDSTRÖM, K.

Funky Business : talentul determină capitalul să danseze /
K. Nordström, J. Ridderstråle ; trad.: Cristian Ionescu. -
București : Publica, 2007
ISBN 978-973-88365-0-1

I. Ridderstråle, J.

II. Ionescu, Cristian (trad.)

159.9

EDITORI:

Cătălin Muraru

Radu Minculescu

Silviu Dragomir

COPERTA:

Alexe Popescu

REDACTOR:

Andreea Răsuceanu

DTP:

Cristian Coban

CORECTURĂ:

Sinziana Doman

Cuprins

Cuvânt înainte 11

Prefață la ediția originală 21

1 Vremuri *funky* 26

Bătălia creierelor 31

A treia revoluție a cunoașterii 33

Revoluții reevaluate 37

Afacerile *funky* sunt cu adevărat globale 38

Afacerile *funky* înseamnă mai multă competiție
pentru orice și peste tot 41

Afacerile *funky* necesită o căutare constantă a diferențierii 44

Afacerile *funky* necesită inovație organizațională 45

Afacerile *funky* pun în centru managementul și leadership-ul 48

Afacerile *funky* ne dau nouă puterea 49

În viitorul *funky* 51

2 Forțele *funk*-ului 54

Tehnologia, interminabila secvență 59

Date digitale 60

Vise digitale 63

Instituțiile: refacerea mausoleelor 70

Instituția capitalismului 71

Statul național 72

Partidele politice 76

Întreprinderea eternă 77

Familia 81

Valorile: de la telescoape la caleidoscoape 83

Valorile legate de muncă 83

Fuziune în satul global	85	Competiția bazată pe rețetă	154
Vidul spiritual	87		
Deregularizarea vieții: condamnați la libertate	90	4. Funky Inc.	156
Confruntarea cu haosul	92	Funky Inc. știe să focalizeze	161
3. Satul funky	96	Focalizarea restrânge aria de relevanță	163
Societatea surplusului	99	Focalizând, te golești pe dinăuntru	165
Mania pieței	101	Când focalizezi, ai o țintă	170
Oferta fără sens	102	Funky Inc. are forță de acțiune	175
Comunicarea fără costuri	103	Forța internă	176
Întoarcerea clientului cu pretenții	104	Forța industrială	180
Cursa pentru captarea atenției	106	Forța internațională	182
Acum — societatea în timp real	108	Funky Inc. e inovatoare	186
Epoca licitațiilor	110	Inovează prin reinventarea strategiei	187
Softtotal: societatea bazată pe forța creierului	114	Inovează prin viteză	189
Competiția bazată pe competență	115	Inovează prin istețime	190
Peste tot: societatea interconectată la nivel global	122	Să-ți ignori și să-ți ascuți clienții	192
Vestul îndepărtat	124	Să combini eterogenitatea cu omogenitatea	197
Orientul îndepărtat	125	Funky Inc. este heterarhică	204
Estul aprop(r)iat	127	Modelul <i>funky</i>	205
Sub nasul nostru	128	Șapte caracteristici ale firmei <i>funky</i>	208
Etc.	129	Rețeta succesului?	217
Lideri și leneși	131	5 Voi, cei funky	220
Societatea neclară	137	Leadership-ul de substanță	226
Societatea fragmentată	141	Direcția: lămurește-mă	227
Polarizarea	141	Experimentarea: iartă-mă	232
Tribalizarea	143	Educația: dezvoltă-mă	239
Individualizarea	144	Personalizarea: dă-mi atenție	243
Societatea de cuvinte-compuse	148	Arată-te așa cum ești	250
Învingătorul ia tot	151	Fii unic	252
		Încorporează	255

Fă-ți conexiuni	256
Managementul de vis e managementul visurilor	259
6 Te simți funky	262
Material pentru fanteziile nocturne	267
De la localizare la organizare	270
Economii pentru suflet	275
Inovația infinită	281
Strategii de senzație	284
Construirea întreprinderii emoționale	288
Media nu câștigă niciodată	294
Note	296
Credite pentru fotografii și ilustrații	310

Despre autori

Omul *funky* nr. 1: Kjell A. Nordström

Kjell lucrează la Institutul de Afaceri Internaționale din cadrul Școlii de Economie de la Stockholm. După ce și-a dat doctoratul, a contribuit la înființarea prestigiosului *Program de studii aprofundate în management*, care atrage elita liderilor de afaceri din zona scandinavă. În cercetare, Kjell s-a axat pe internaționalizare. Lăsați teoriile abstracte — ideile lui Kjell chiar funcționează. El pune lucrurile în mișcare. În lumea reală, Kjell face parte din comitetele directoare ale unor companii internaționale. A fost, de asemenea, consilier sau consultant pentru multe alte organizații din lumea largă.

Omul *funky* nr. 2: Jonas Ridderstråle

Angajat al Centrului de Studii Aprofundate de *Leadership* din cadrul Școlii de Economie din Stockholm, Jonas Ridderstråle se află în avangarda noii generații de guru ai afacerilor din Europa. Jonas a absolvit cursuri de master în administrarea afacerilor (MBA), după care și-a dat doctoratul. A scris o carte despre inovația globală. A condus *Programul de studii aprofundate în management* de la Școala de Economie din Stockholm. Este consilier, lector și consultant pentru o serie de companii internaționale, pe care le-a ajutat să privească viitorul într-un mod mai creativ și să-și dezvolte strategii și soluții de organizare dinamice. În timpul liber, colecționează obiecte de artă și susține una dintre cele mai *funky* galerii din Suedia.

Cuvânt înainte

Management pentru umanitate

Totul a devenit o chestiune personală. Noul virus de nestăvilit se numește „libertate”. Din ce în ce mai mulți oameni au început să-și slăbească strânsoarea cătușelor minții. Alegerea guvernează lumea. În Europa, în Asia și în cele două Americi, oamenii și-au abandonat vechile moduri de viață. Instituțiile tradiționale nu mai acceptă să-și asume responsabilitatea pentru noi. Instituțiile statului sunt dezmembrate, ca urmare a neglijării sau datorită dogmelor politice. Declinul lor e o realitate, o realitate pe care nici măcar taxele mai mari nu o pot îndrepta.

Mai multă libertate înseamnă mai multă responsabilitate. Dacă nu faci alegeri, le va face altcineva, altundeva, în locul tău. Și poți să fii sigur că n-o să-i pese din cale afară de bunăstarea ta.

Suntem singuri

Noua Societate a Bunăstării — pentru că de astă dată vorbim mai curând de o societate decât de un stat — seamănă cu un produs de la IKEA: o primești în pachete plate, ți-o montezi singur și, după cum poate că ai observat, nu are instrucțiuni de asamblare.

Ca să supraviețuiești și să prosperi, trebuie să te înarmezi cu cea mai eficientă armă letală: cunoașterea.

Funky Business vorbește despre singurătatea gânditorului vizionar

Funky Business e o carte din familia „ajută-te singur”, dar una cu totul diferită. În loc să le spună oamenilor ce să creadă, îi invită să se gândească la transformările ce remodelează în prezent societățile, industriile, companiile, slujbele și, da, propriile noastre vieți. În loc să culegem recolta de pe un singur ogor, am pornit în căutarea unor tipare care să traverseze mai multe discipline și niveluri de analiză. Sperăm că acest ghid al timpurilor noastre îi va ajuta pe câțiva dintre voi să facă alegeri mai istețe sau, cel puțin, să priceapă că a nu alege e, de fapt, tot o alegere. Pur și simplu nu poți evita să alegi. Așa că alegeți deștept.

Unii dintre cititorii cărții s-au arătat surprinși că *Funky Business* e scrisă de doi universitari suedezi. Mai mult, unii n-au citit-o tocmai din acest motiv! Dar există și câteva motive foarte solide pentru care *Funky Business* e opera unor suedezi. Suedia în general și, poate, Stockholm în mod special sunt cele mai moderne locuri de pe planeta Pământ. Suedia pare să fi mers mai departe decât orice altă parte a lumii occidentale în însușirea conceptului de a fi, a simți, a vedea și a înțelege modernitatea. Ideea centrală care a condus-o, ca un fir roșu, în ultimele câteva decenii, a fost intenția declarată de a distruge scenariul trecutului și de a deregulariza viața, dându-le oamenilor libertatea să știe, să umble și să facă orice vor, indiferent de gen, clase sociale etc.

Asta a adus cu sine un accent puternic pe educație și pe libertatea personală, dar și lipsă de stabilitate, în urma căreia tinerii suedezi au învățat să supraviețuiască și să prospere în condiții de profundă nesiguranță. La bine și la greu, nu suntem deloc familiarizați cu ideea de loialitate pe viață — față de o țară, o companie, soț sau soție — pentru că nu am trăit-o niciodată. Suedia se pregătea pentru vremurile incerte pe care

le trăim acum chiar și când nu știa de fapt că erau predestinate să fie incerte.

Reacție funky

Funky Business a fost tradusă până acum în peste douăzeci și cinci de limbi — ceea ce înseamnă cu trei limbi mai mult decât tirajul în care s-au vândut tezele noastre de doctorat, la un loc. Reacțiile au fost, într-o majoritate copleșitoare, pozitive, însă și diferite de la un loc la altul. În țările din nordul Europei și în SUA, oamenii tind să întrebe despre cum să construiască întreprinderi care să meargă bine în vremuri de nesiguranță și despre trăsăturile liderilor de succes.

Mai la sud, precum și în țările recent industrializate, întrebările se axează pe nivelul societății. Aici predomină întrebările despre viitorul democrației, guvernare etc.

În vreme ce în Scandinavia unii au categorisit cartea drept „neoliberală” — un termen, pare-se, peiorativ —, câțiva comentatori americani s-au concentrat pe argumentul nostru că autorul *Manifestului comunist*, Karl Marx, a avut dreptate. Câțiva chiar au refuzat să apară la petrecerea de lansare de la New York, pentru că n-au vrut să fie asociați cu comuniștii. Dorim să le mulțumim că și-au exercitat dreptul la alegere. Altă sursă de controversă a venit din faptul că am plasat individul în centrul atenției. Oamenilor din culturile anglo-saxone li se pare un lucru pozitiv, alții au îndoieli. Adică, ce se mai alege din societate dacă individul e rege?

Comentariile și reacțiile sunt bune, dar uneori mesagerii au fost confundați cu mesajul. În *Funky Business* descriem lumea așa cum o vedem noi, nu cum ne-ar plăcea s-o vedem, invitându-i pe cititori să gândească, și nu spunându-le ce anume să gândească.



© Walidro Palmer și BookHouse Publishing

Unele tendințe pe care le descriem ni se par înfricoșătoare. Da, da, și universitarii suedezi rași în cap știu ce-i frica. Dar, în general, ne arătam optimiști. Ocaziile de a duce o viață mai bogată, de a crea companii care să te stimuleze să muncești și societăți în care mai mulți oameni să aibă cu adevărat șansa de

a-și împlini visele n-au fost nicidecum mai mari. Însă, pentru a scăpa de acea fantomă a omenirii numită sărăcie, trebuie să ne hotărâm ce înțelegem de fapt prin viață bună.

Uităm uneori că mai multă libertate implică, de asemenea, mai multe responsabilități, inclusiv aceea de a avea grijă de cei din jur. După cum observa Charles Handy, piața — instituția predominantă a vremurilor noastre — nu este un substitut al responsabilității, ci doar un mecanism al departajării eficientului de ineficient. O serie de cărți care se vând acum foarte bine critică aspru economia capitalistă de piață și mărcile globale. Recentele proteste anticapitaliste indică frustrarea crescândă față de aranjamentele instituționale în vigoare. Pe lângă asta, într-o mare măsură, nu văd esențialul. Capitalismul de piață global nu e o ideologie politică. Nu e nici bun sau rău, nici corect sau greșit — pur și simplu există.

Capitalismul de piață e o mașinărie. Dar cum mașinile n-au suflet, trebuie să dezvoltăm din mers ceva însuflețit care să-l însoțească. Trebuie să realizăm că progresul tehnologic necesită schimbări în instituții și în valori, în absența cărora el nu va genera valoarea financiară, emoțională și umană pe care

am anticipat-o. Așa-numita „cumpănă digitală” nu e o consecință a tehnologiei în sine, ci mai curând a incapacității noastre de a crea o lume în care din ce în ce mai mulți oameni să aibă șansa de a-și dezvolta talentele.

Se pare că artista americană Barbara Kruger a surprins esența societății supercapitaliste prin sloganul „Cumpăr, deci exist”. Numai că refuzăm să credem că am ajuns toți sclavii cumpărăturilor și sexului (vezi capitolul „Voi, cei funky”). Oamenii au nevoie de o rațiune de-a fi. Cea mai mare temere a noastră este că absența dezbaterilor cu privire la valorile și instituțiile care vor sta la baza societății noi deschide drumul pentru extremiști periculoși, cum ar fi Jean-Marie Le Pen în Franța și Jörg Haider în Austria. Poate că în Europa, în locul concursului de muzică Eurovision, ar trebui să organizăm un concurs de euroviziune, pentru a veni cu idei despre cum să folosim diversitatea continentului (culturală, etnică etc.) în avantajul nostru și al vecinilor din alte părți ale lumii.

Speculații și prăbușiri

Schimbările din tehnologie, instituții și valori ne-au împins într-o „e-conomie” stranie, sălbatică, interconectată. O cânta Ronan Keating vesel că viața-i un carusel, dar, în 2000 și 2001, pentru multe companii de investiții și întreprinzători implicați în speculații legate de Internet, această metaforă a căpatat proporții înspăimântătoare — brr! Tehnologia informației creează nenumărate ocazii pentru acumularea de averi, dar, dacă așteptăm să ne dea cineva mintea cea de pe urmă, IT-ul în general și Internetul în special pot fi caracterizate mult mai exact ca inamicul nr. 1 al profitului.

În cartea de față susținem că tendințele actuale ale digitalizării, globalizării și deregularizării alterează echilibrul de forțe dintre cei care vând și cei care cumpără, pe de o parte, și dintre investitorii de capital și cei de competență, pe de alta.

Într-o lume în care clientul și „competentul” dețin controlul, firmelor le va fi din ce în ce mai greu să demonstreze un profit. Iată o ipoteză plauzibilă pentru situația la care ne referim: cu cât o companie se bazează mai mult pe Internet și se axează pe cunoaștere, cu atât mai mici sunt șansele ca vreun profit să ajungă în buzunarele investitorilor pur financiari ai companiei.

În primul rând, IT-ul deschide drumul către transparență totală și globalizare accelerată pentru din ce în ce mai multe piețe și lucruri, într-o măsură nemaiîntâlnită până acum. Odată căzute barierele de la intrare, supracapacitatea devine normă. Simultan, costurile de căutare a ofertei celei mai bune scad vertiginos, iar Internetul oferă o platformă care le dă clienților posibilitatea să-și utilizeze puterea colectivă de negociere. În consecință, puterea se transferă de la vânzător la cumpărător. Adio, regi și regine. Noul tip de client e un dictator pretențios. Companiile vor trebui să facă afaceri cu sosiile lui Kim Jong-il. Și chiar acum, se prea poate ca el să se dea pe Internet, încercând să-l contacteze pe Moammar al-Ghaddafi, ca să-și folosească puterea de negociere cumulată. Clientul în uniformă cenușie, umil și loial va deveni în curând o amintire.

În al doilea rând, economia și afacerile sunt științe ale resurselor precare. Foaia de bilanț e, probabil, singurul top model în vârstă de cinci secole capabil să mai ațâțe simțurile cui-va. Dar, în ciuda farmecului său etern, de multe ori nu reușește să surprindă decât cca 15–20 la sută din valoarea reală a multor companii moderne. Astăzi, ideile și imaginația umană creează într-adevăr diferența. Dereglarizarea și digitalizarea se traduc prin existența de capital din abundență, ceea ce se reflectă în ratele scăzute ale dobânzilor, iar capitalul străbate lumea cu viteza luminii. C-o fi bine sau nu, cunoașterea e controlată de individ. Prin urmare, așa cum arătam și în carte, Karl Marx avea dreptate. (Ar trebui să adăugăm aici, pentru cititorii americani revoltați, că nu suntem, momentan, comuniști deținători de carduri.) Controlăm resursa cea mai importantă a prezentului: propriile creiere. Puterea se trans-

feră de la investitorii de capital la cei de competență. Angajatul needucat, umil și loial mai are puțin și devine o relicvă.

Combinând ipoteza „domnul Kim Clientul a intrat în afaceri” cu propunerea „domnul Karl Comunistul a avut dreptate”, viitorul arată destul de sumbru pentru compania tipică. Imaginați-vă că-i vindeți marfă lui Kim Jong-il și gașca lui și după aceea negociați salarii și planuri de opțiuni la bursă cu autorul *Manifestului comunist*, care îi reprezintă pe Madonna și Tiger Woods. Orice profituri obținute de pe urma dictatorilor pretențioși trebuie să treacă mai apoi prin mâinile competențelor-cheie.

În aceste condiții, faptul că au sit de Internet va fi egal, pentru majoritatea firmelor, cu a avea o toaletă în fundul biroului: necesar, dar nu suficient pentru a-și crea un avantaj competitiv. Acum o sută de ani, electricitatea era ultima strigare, modul cel mai eficient de a transporta energie. Dar câte organizații din zilele noastre mai pun la baza avantajelor lor competitive accesul la două găuri în perete? Astăzi, Internetul oferă un mod inteligent de a transporta informația, dar e deschis pentru toate companiile din toate industriile și în toate colțurile lumii. IT-ul este o infrastructură — nici mai mult, nici mai puțin. Prea puțini directori susțin că cele 16 cabine de toaletă instalate anul trecut îi vor ajuta să bată concurența la fund în viitor, dar când e vorba de investiții în Internet, raționamentul pare să se aplice ca regulă. Nu ne-nțelegeți greșit. Știm c-aveți nevoie de toalete. Altfel, intrați în cacao până-n gât. Dar nu mai e suficient. Iată un adevăr „e-lментар”.

Ar trebui să privim ceea ce se întâmplă ca pe o răzbunare a tocișarilor? Poate că nu. La puțin timp după ce am terminat de scris *Funky Business*, Jerry Hall l-a părăsit în cele din urmă pe Mick Jagger și s-a combinat cu altcineva. Norocosul nu-i Rod Stewart sau Eric Clapton. Nu, nu ! Pe noul iubit al lui Jerry Hall îl cheamă Paul Allen, unul din cofondatorii de la Microsoft, un bărbat care a locuit cu mama până la patruzeci de ani, un bărbat care, cel puțin acum doi ani, avea o barbă

așa de încâlcită, că de-abia-i deosebeai fața de spate. Să treci de la Mick Jagger la Paul Allen e într-adevăr un salt incomensurabil, un salt de la rock la blog, de la un tip care a scris *Simpatie pentru diavol* la cel mai bun prieten al lui Bill Gates. Tocilarii o duc foarte bine.

Afaceri e-(moționale)

Firmele *funky* vor reuși să creeze monopoluri temporare noi și pline de imaginație. Prin urmare, lăsând la o parte faptul că bine cunoscuta criză din domeniul Internetului ni s-a părut mai curând o stare de balonare, compararea prețurilor supraumflate cu niște baloane e înșelătoare. De fapt, se formează doar clăbuc. Unele bule se sparg, unele firme se prăbușesc, dar companiile *funky* în mod sigur se vor redresa. Ideea centrală pe care o lansăm în *Funky Business* și în care credem cu tărie în continuare e că, pentru a fenta capcana întinsă de piață, trebuie să facem apel la latura emoțională a ființei umane, nu la cea rațională.

Gândiți-vă la cazul companiei finlandeze Nokia, care a venit practic de nicăieri și a ajuns lider mondial în producția de telefoane mobile. De ce se bucură de-atât de mult succes? Nu are vreo tehnologie revoluționară pe care competitorii nu reușesc să pună mâna. Și nici nu credem că directorul general de la Nokia, Jorma Ollila, a dat peste o carte de marketing încă ne-tradusă din finlandeză. De fapt, Nokia trebuie să aibă tehnologie de cel mai înalt nivel mondial. Trebuie să fie permanent în avangardă în ceea ce privește soluțiile organizaționale. Compania are nevoie de cele mai bune soluții de IT disponibile pe fața pământului. Trebuie să lucreze cu cei mai buni furnizori din lumea întreagă, nu cu cei mai apropiați. Toate acestea sunt necesare. Necesare, dar nu suficiente, pentru că și Ericsson procedează la fel. Motorola, la fel. Toți fac același lucru. De unde se vede că adevărata competitivitate trebuie să se construiască în

jurul a ceva despre care toți știm că există, dar care e numai rareori discutat în lumea afacerilor: emoțiile și imaginația. Steve Jobs de la Apple a fost întrebat de curând de ce anume noul sistem de operare Mac OS X e așa de bun. Răspunsul lui a fost că: „Am făcut butoanele de pe ecran să arate așa de bine, încât să-ți vină să le lingi”. N-a scos un cuvânt despre megahertzi și gigabiți. Simțurile lucrează peste program.

Prin urmare, întrebarea pe care trebuie să și-o pună majoritatea companiilor în ziua de azi este: ne iubim — nu dacă ne sunt simpatici sau dragi, ci dacă ne IUBIM — produsele, colegii și clienții? Dar ei? Au făcut ei o pasiune pentru noi? Testul suprem cu turnesol e următorul: câți dintre clienții tăi și-au tatuat marca ta pe biceps în ultimii doi ani? Dacă Harley Davidson poate să-și determine tribul de adepți s-o facă, de ce n-ar putea și ceilalți? Sună prea aiurea și sentimentalosiropos? Ei bine, cercetările în domeniul neurologiei arată că sistemul limbic al creierului, care ne guvernează sentimentele, e mult mai puternic decât neocortexul, care controlează intelectul. Instrucțiunile de trafic pe care creierul uman le-a primit din partea evoluției sunt foarte clare: emoțiile au prioritate. Logica n-are decât să aștepte.

IT-ul nu ne oferă decât mijloacele de-a atinge o finalitate. Se prea poate ca drumul spre viitor să se termine în Silicon Valley, dar trebuie să înceapă din Suflet și să treacă prin Valori pe parcurs. E-business cu motor emoțional.

U2

Mona Sahlin, fost viceprim-ministru al Suediei, remarcă de curând că, dacă nu se schimbă nimic, partidul ei social-democrat va avea zero membri în mai puțin de zece ani. Se pare că membrii actuali mor într-un ritm mai rapid decât cel în care poate partidul să recruteze alții noi. Între timp, Biserica lui Satana e unul dintre cultele „religioase” cu cea mai rapidă expansiune

în Scandinavia. Iar în 2001 Vaticanul și Sony Music au anunțat că mult-așteptata continuare a primului album de rap al Papei Ioan Paul al II-lea, *Abbf Pater*, e aproape gata pentru lansare. Noul album va conține rugăciunile sanctității sale în interpretarea lui Britney Spears și a băieților de la 'N Sync. Nu știm cum stă treaba cu voi, dar noi, când ne gândim la Vatican, parcă l-am vedea ca pe o instituție moderat conservatoare. Viitorul *funky* ne înconjoară deja, doar că nu-i egal distribuit.

Omenirea se compune din turiști și refugiați, spune artistul italian Francesco Clemente. Ceea ce înseamnă că ori îmbrățișezi schimbarea, ori încerci să fugi de ea. Problema cu a doua categorie e că, într-o lume din ce în ce mai transparentă și interconectată la scară globală, fetele din trupa Martha & the Vandellas chiar aveau dreptate. N-ai unde să fugi, nu-i nici un loc unde să te ascunzi. Întrebați-l pe domnul Miloșevici și o să vă convingeți.

Atitudinea e totul. Mai țineți minte ce spune Leonardo DiCaprio în scena din *Titanic* în care se apleacă deasupra oceanului? „Sunt regele lumii!” Da, suntem cei mai buni din lume — exact la o chestie foarte mărunță: la a fi noi înșine. În fiecare zi, intrăm amândoi în concursurile cu tema „Cine seamănă cu Jonas Ridderstråle și Kjell A. Nordström?” și spălăm pe jos cu toți concurenții. Dar asta se întâmplă doar atâta timp cât rămânem autentici. Același lucru e valabil pentru toți oamenii, pentru toate organizațiile și regiunile.

Înainte era la putere „eu, media”. Acum trebuie să fie „eu, la puterea a doua”. Și, într-un final, veștile bune: dacă liderul unei organizații moderat conservatoare, Papa de la Roma, poate s-o facă, toți putem.

Jucați *funky*!

Kjell A. Nordström
Jonas Ridderstråle
Stockholm, iulie 2001

Prefață la ediția originală

Suntem pe 10 noiembrie 1986. Zăpada și gheața încep să se aștearnă alene peste regatul Suediei. Afară, în frig, oamenii obișnuiți care pleacă de la slujbă umplu străzile mocirloase. În centrul de conferințe e o temperatură plăcută, menținută de instalația de climatizare. În culise, o somitate dintre cele mai respectate ale industriei suedeze se pregătește să susțină un discurs în fața publicului numeros. Ca de obicei, s-a pregătit din timp, cu meticulozitate. Totul trebuie să meargă strună. Este absolut esențial ca auditoriul să înțeleagă mesajul — pentru că el are un mesaj puternic și se bazează pe ani și ani de zile de experiență dobândită la cârma uneia dintre cele mai mari corporații din țară. De fapt, din întreaga lume. Și nu-i doar asta. A avut viziunea viitorului. Unele voci susțin chiar că el reprezintă viitorul. Potrivindu-și nodul de la cravată, domnul Președinte al Afacerilor de Anvergură Inc. pășește pe scenă cu aerul că urmează să spună ceva foarte important. Își drege vocea și începe să predice:

— Majoritatea covârșitoare a industriei și a societății nu se construiește pe baza a ceea ce numim spirit întreprinzător. Companiile și societatea sunt operațiuni stabile, bazate pe rutină, care acordă un rol limitat fanteziei, dar dau, în schimb, mult spațiu de manevră competenței. Vom produce și mâine ce producem azi, la o calitate puțin mai bună, să sperăm, și cu niște costuri ceva mai scăzute. Nu ne putem permite mutări bruște în producție și nu putem face schimbări doar pentru că vine cineva cu o idee nouă. Dacă am face-o, puterea noastră industrială și infrastructura ar intra în colaps la scurt timp. Avem nevoie de puțină creativitate — nu prea multă. (1)

După ce-și încheie prelegerea, domnul Președinte se așază. În centrul de conferințe e liniște. Câteva secunde mai târziu, aplauzele călduroase, parcă interminabile, electrizează aerul. Pe chip i se întinde un zâmbet satisfăcut. Au priceput

mesajul. Totu-i bine. Potrivii-vă scaunele, așezați-vă confortabil, relaxați-vă și bucurați-vă de călătorie. Zece ani mai târziu, domnul Președinte se duce să se culce, după ce a băut un pahar de vin de Porto excelent, de colecție, și s-a relaxat la o partidă de bridge. Cum pune capul pe pernă, așteaptă cu nerăbdare nouă ore de somn adânc și apoi, mâine, o nouă zi plină de satisfacții la birou. Aceleași ritualuri. Cămașă curată și cravată asortată. Când închide ochii, simte că îl zgâlțâie cineva. Nu e a treia joi din lună, așa că știe că nu-i doamna Președinte. Deschide ochii și vede lângă el un tânăr de 20 de ani, cu piercing în limbă, multimilionar din IT. Tânărul e însoțit de un întreprinzător rus cu afaceri în domeniul modei, o bancieră de investiții, un politician transsexual (care seamănă vag cu doamna Președinte), un profesor de fizică îmbrăcat în costum de latex și o vedetă de la Hollywood convertită la budism. În spatele lor stau un guru al managementului, îmbrăcat doar în boxeri, și o chinezoaică tânără care se dă drept expertă mondială în termodinamică (plus clona acestei domnișoare). Toți vor să afle dacă domnul Președinte e gata să facă afaceri *funky*. Acum!

Zbang! Bum! Bang!

Bine ați venit în epoca accidentelor. Bine ați venit în epoca alarmelor care sună fără oprire, în care doar surpriza contează și nimeni nu poate prezice ce se va întâmpla mâine.

Dacă vreți să citiți o carte despre viitor, căutați în altă parte. Asta nu e o carte despre viitor, ci despre lumea *funky* în care trăim chiar acum. Viitorul e deja aici, printre noi.

Cartea de față e un caz de autoterapie. Am scris-o ca se ne dăm seama cine suntem, unde ne aflăm, ce se întâmplă și de ce. Deși lucrăm amândoi ca profesori asistenți la Școala de Economie din Stockholm, cartea nu se bazează pe cercetare academică tradițională, ci este rezultatul căutării noastre personale — uneori nedefinite, alteori întâmplătoare — a *funk*-ului. Asta nu înseamnă că ideile noastre au reieșit dintr-un joc de-a ghicitul. Doar că cei 10–15 ani de pregătire academică

riguroasă, combinată cu irepresibilul spirit al vremii, ne-au condus pe niște drumuri, autostrăzi și fundături netradiționale ale cercetării. În ultimii câțiva ani, am citit de toate, de la *Revista de științe administrative* la *Rolling Stone*, am vizitat săli rezervate pentru ședințele directoriale și baruri nasoale de tot, am stat de vorbă cu prim-miniștri și Îngeri ai infernului și am discutat, dezbătut, ne-am contrazis și am analizat între noi. Ne-am propus să descoperim o structură oarecare într-o lume aparent dezorganizată, prin tehnica simplă a întrebărilor. Le-am pus întrebări altora, nouă înșine, am chestionat ideile și experiențele altora și, în egală măsură, pe ale noastre.

Proiectul a început ca o călătorie pe tărâmurile necunoscute, împreună cu trei exploratori. Profesorul Gunnar Hedlund, un renescentist veritabil și rar, a avut o contribuție esențială la dezvoltarea gândirii noastre în fazele de început. Pe lângă faptul că ne-a fost prieten drag și mentor, Gunnar era și o *Enciclopedie Britanică* umblătoare, cu hyperlink-uri. Avea o minte excepțională, marcată de cele mai stranii și nebunești asociații și idei. Pentru Gunnar, arhitectura, șahul, simfoniile lui Beethoven, fotbalul, religia, economia, arta și psihologia interrelaționau. Uneori, ne pierdeam cu totul în excursiile lui intelectuale fantastice, iar apoi, cu enormă tristețe, l-am pierdut noi pe el. A încetat din viață pe 18 aprilie 1997. A dispărut dintre noi, dar nu e dat uitării. În semn de



tribut pentru Gunnar, pentru gândirea lui și moștenirea pe care a lăsat-o, o parte din profiturile acestei cărți vor fi donate Premiului Gunnar Hedlund, o distincție anuală acordată autorului celei mai bune lucrări de doctorat din domeniul afacerilor internaționale.

Ideile nu cresc în vid. Ele sunt împărtășite și dezvoltate, împrumutate și, uneori, furate. De-a lungul anilor, ideile noastre s-au născut dintr-o mulțime de surse și inspirații. În afară de Gunnar, le suntem profund îndatorați multor altor oameni. Timp de zece ani, profesorul Jan-Erik Vahlne a format și a rafinat reliefurile minții lui Kjell. Colegii noștri de la Institutul de Afaceri Internaționale ne-au fost o sursă grozavă de inspirație de-a lungul vremii. Directorul institutului, profesorul Örjan Sölvell, ne-a susținut întotdeauna eforturile. În plus, profesorul asociat Ingalill Holmberg, directorul Centrului de Studii Aprofundate în *Leadership*, ca și colegii lui Jonas ne-au fost suporteri fideli.

Editorul nostru din Suedia, Jan Lapidoth, ne-a convins și ne-a smuls, gâdilându-ne orgoliile, promisiunea de a ne găsi timpul necesar pentru a scrie. A rămas o forță motrice de-a lungul întregului proces care a urmat. Fără agenții de la SpeakersNet, Britt-Marie Hesselbäck și Sara Gazelius, am discuta și-acum posibilitatea de-a scrie o carte în biroul lui Kjell. Le mulțumim că sunt întotdeauna gata să ne ajute, indiferent când sunăm. Katarina Lapidoth i-a dat cărții forma grafică excelentă pe care o vedeți. Răbdarea și atenția ei pentru detalii merită recunoștința noastră profundă. A fost, de asemenea, o adevărată plăcere să colaborăm cu Ylva Blumenberg, care face diapozitive pentru prezentările noastre publice și care îmbină într-o singură persoană standarde de nivel mondial, sânguința și inspirația. Scriitorul Stuart Crainer ne-a ajutat să ne ascuțim penița și stilul. Ceea ce a început ca o relație profesională s-a transformat într-o prietenie adevărată, care sperăm să dureze mult după apariția cărții. Îi suntem foarte recunoscători pentru tot ajutorul pe care ni l-a dat. A fost o adevărată plăcere.

Li se cuvin mulțumiri călduroase sutelor de manageri, artiști, avocați, doctori, prieteni personali, rude și mulți alții cu care am purtat atât de multe discuții interesante în ultimii câțiva ani. Fără comentariile, întrebările, cererile de clarificare și sprijinul lor sincer, cartea nu ar fi văzut niciodată lumina zilei.

Potriviți antena și dați volumul mai tare. Nu vă ajustați scaunele!

Kjell A. Nordström și Jonas Ridderstråle

1 Vremuri funky

„Erou al clasei muncitoare merită să fii.”
John Lennon



Am învins. Trăim era triumfului capitalist. Am cucerit lumea, de la Beijing la Baltimore, din Sankt Petersburg până-n Singapore. Liderii politici ai Occidentului abia își pot masca zâmbetul când vizitează bursele deschise în fostele avanposturi ale puterii comuniste. Oamenilor de afaceri le scipesc ochii de mândrie și automulțumire când le sunt prezentați întreprinzătorilor chinezi îmbogățiți peste noapte. De la căderea Zidului Berlinului, triumfalismul plutește în aer. *Capitalism über alles.*

Există o mică problemă. Karl Marx avea dreptate. S-ar cuveni să ne repezim toți să prindem primul zbor spre Heathrow, Londra, să ne suim într-un taxi și să cerem să ne ducă la cimitirul Highgate. Acolo, la picioarele unui monument acoperit de iederă, zac rămășițele în descompunere ale autorului *Manifestului comunist*, teoreticianul comunismului, Karl Marx. Vizitatorii vin într-un flux constant la cimitir, ca să vadă cu ochii lor ultimul loc de odihnă al marelui om. În alte colțuri ale lumii, mulțimile se înghesuie să vadă rămășițele în descompunere ale discipolilor lui Marx. S-ar cuveni să-i aducem și noi un omagiu.

Ar trebui să-l omagiem pe Ho Chi Min. Deși el și-a găsit odihna veșnică într-un sicriu de cristal la Hanoi, într-un mediu controlat, cu o umiditate de 60 la sută și temperatură de 22 de grade, i-a rămas consolarea că a avut dreptate. La fel, pe Vladimir Ilici Lenin. Vladimir face baie o dată la 18 luni, când e coborât într-un amestec de apă, alcool, glicerină și acetat de potasiu. (1) După două săptămâni, are pielea fină ca un popou de bebeluș. La aproape 75 de ani de la moarte,



mausoleul lui Lenin nu e nici mai mult, nici mai puțin decât o atracție turistică pentru tovarășii capitaliști din Occident. Totuși, în ciuda unor astfel de înjosiri și ironii, Lenin a avut dreptate. La fel și președintele Mao Zedong. Mao a ajuns acum un produs de marketing, iar asta se întâmplă cu degajarea specifică piețelor libere: cu doar 50 000 de dolari din Hong Kong poți să cumperi o statuie din aur de 24 de carate a marelui cârmaci de la magazinul de bijuterii Sing Kwong. Trimiteți comenzile pentru serviciile de ceai ale lui Erich Honeker și suveniruri de la Enver Hoxha cât mai aveți timp. Au fost cu toții niște dictatori comuniști mizerabili, dar au avut, de asemenea, dreptate.

Au avut dreptate pentru că au subscris la ideea lui Marx că muncitorii ar trebui să aibă în posesie principalele bunuri ale societății, mijloacele critice de producție. Acum sunt ale noastre. Și, poate, au fost tot timpul, dar n-am avut noi perspicacitatea să ne dăm seama.

Muncitorii controlează principalele mijloace de producție. Revoluția — partea I a luat sfârșit. Muncitorii — oamenii din

firmele de programare din Frankfurt, muncitorii din portul de la Stavanger, oamenii de la departamentele de creație din agențiile de publicitate chineze, oamenii în costum de la birourile din Sidney, muncitorii din fabricile din Los Angeles, agenții care speculează cu derivative în Singapore — își folosesc mintea și, uneori, mușchii, pentru a crea noi bogății. Într-o companie modernă, 70–80 la sută din ce fac oamenii se bazează în prezent pe intelectul lor. Mijlocul critic de producție e mic, cenușiu și cântărește în jur de 1,3 kg. E creierul uman.

Creierul uman e strașnic de complex și de complicat și utilizează principii de organizare holografice: părțile reflectă întregul. Cercetările de laborator arată chiar că poți să înlături nouăzeci la sută din creier și totuși acesta va continua să funcționeze. (2) Încercați asta cu mașina voastră sau cu aparatul video.

Creierul e capabil să întrecă în performanță cel mai puternic computer de pe pământ. S-ar putea ca unii dintre voi să ne atragă atenția asupra luptei șahistice dintre computerul specializat produs de IBM, Deep Blue, și un om, Gari Kasparov. Nu l-a învins în cele din urmă computerul pe marele maestru, în februarie 1996? Ba da, dar victoria a fost posibilă pentru că ambii jucători au aderat la reguli și la un număr dat de strategii posibile. Pentru jucătorii de șah ai marilor corporații, buba e că, în

viitor, competitivitatea nu va mai avea nici o legătură cu respectarea regulilor, ci va ține de

încălcarea vechilor reguli și crearea altora noi. În viitor, o să ai succes dacă arunci mănuașă raționamentelor actuale și-ți muți pionul de la A2 la E7 dintr-o singură mutare.

Se pare că John F. Kennedy a avut și el dreptate — chiar și acum, când capacitatea computerelor de pe planeta Pământ e

estimată a fi mai mare decât capacitatea cerebrală combinată a omenirii — când a zis că „Omul e totuși cel mai extraordinar computer dintre toate”. Oamenii pot fi creativi, pot veni cu idei noi, inventa noi reguli și pot simți emoții, computerele nu — încă!

În vreme ce nu contenim să lăudăm mecanismul minunat și incredibil de complicat al creierului uman, chestiunea posesiei efective asupra lui e binecuvântat de simplă. Nu-l controlează acționarii, fondurile de investiții și nici o altă instituție. George Soros poate să destabilizeze monede naționale și piețe, dar nu deține controlul asupra creierului tău. N-au decât să facă guvernele toată propaganda din lume — creierul tău îți aparține. E controlat, c-o fi bine, c-o fi rău, de individul însuși.

Bătălia creierelor

Perfect format și aflat în proprietate individuală, creierul uman depășește acum ca forță mijloacele de producție tradiționale — materia brută, munca grea și capitalul. Încercați numai să vă gândiți la o organizație de afaceri contemporană, care să aibă succes și să se bazeze pe forța mușchilor.

Să nu ne dați exemplu un producător de mașini. Producția de mașini la un nivel competitiv în noul mileniu înseamnă să pui tehnologia în slujba gestionării aspectelor logistice, a designului și a fabricării de produse nemaipomenite, a ofertei de service și a comunicării, atât pe plan intern, cât și cu rețelele de furnizori și consumatori. Valoarea nu se mai găsește în partea metalică sau în motor, ci în elementele intangibile. Cam 70 la sută din valoarea unei mașini noi stă în intangibile. (3) Drept rezultat, producătorul de autovehicule cel mai „tare-n mușchi” va cocheta cu falimentul. Fabricarea de mașini nu e o serie de lucruri repetate orbește la o linie de producție. Henry Ford a murit de mult, la fel și metodele lui. Ford se lamenta la un mo-

Mijlocul critic de producție e mic, cenușiu și cântărește în jur de 1,3 kg. E creierul uman.