

# Cuprins

<b>CAPITOLUL 1</b> O ÎNTREBARE LA CARE NU AM PUTUT RĂSPUNDE	13
PARAMETRII UNEI CONDUCERI REMARCABILE	16
ASCENSIUNEA PE EVEREST	18
CLARITATE DESPRE CE?	20
PRINCIPIILE INIȚIALE	23
INTENȚIONALITATE ȘI CLARITATE – O COMBINAȚIE PŪTERNICĂ	24
<b>CAPITOLUL 2</b> <i>CONDUCEREA INTENȚIONALĂ</i> – DEFINIȚIE	25
CÂND INTENȚIONALITATEA ÎNTÂLNEȘTE CLARITATEA	28
PATRU TIPURI DE CONDUCERE	30
<b>CAPITOLUL 3</b> O POVESTE DESPRE DOI LIDERI	37
EXPERIENȚA ESTE BUNĂ PÂNĂ CÂND DEVINE INSUFICIENTĂ	38
IMAGINAȚIE, NU AUTOMATIZARE	41
O COMPANIE PENTRU OAMENI, NU PENTRU MAȘINI	42
UN ZÂMBET CÂND PLEACĂ	45
NU ȘI-A DAT SEAMA CE SE ÎNTÂMPLĂ	47
<b>CAPITOLUL 4</b> LUMEA AȘA CUM ESTE	49
EXPLOZIA IMPORTANȚEI EXPERIENȚEI	51
O ZI DE MUNCĂ CU SENS	54
CRIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	57
CELE TREI SCHIMBĂRI IMPERATIVE	60

<b>CAPITOLUL 5</b> UNIVERSITATEA HIGH POINT	61
CONDUCERE ANGAJATĂ	65
INSPIRAȚIE PRIN EXEMPLU	67
NU PERMITE CRITICILOR SĂ-ȚI DICTEZE TRASEUL	70
EXPERIENȚE CARE EVOCĂ EMOȚII POZITIVE	72
ARTA POSIBILULUI	75
VALORILE PROMOVATE DE HPU	77
GÂNDURILE UNUI LIDER INTENȚIONAL	78
<b>CAPITOLUL 6</b> CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ESTE IMPERATIVĂ	81
DE CE CONTEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	83
CELE CINCI PÂRGHII ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE	87
O CULTURĂ A SUCCESULUI	98
<b>CAPITOLUL 7</b> ACUITY INSURANCE	99
ATRAȚII	100
DAUNE REZOLVATE CORECT	102
CLARITATE ȘI INTENȚIONALITATE	103
POLITICA DE ANGAJĂRI	105
„INOVAȚIE” ESTE UN CUVÂNT DE CARE SE ABUZEAZĂ	106
DIFERENȚA CREATĂ DE CULTURĂ	106
CONSTRUIREA UNEI CULTURI CREATIVE	107
EȘEC PRIN ACȚIUNE ȘI NU DIN TEAMĂ PASIVĂ	111
„CASA SFATULUI”	112
CE CONTEAZĂ, LITERALMENTE, LA SFÂRȘITUL ZILEI	113
<b>CAPITOLUL 8</b> INSPIRAȚIA ESTE IMPERATIVĂ	115
DE CE INSPIRAȚIE?	117
DIHOTOMIA A ÎNCETAT	119
CUM ÎȘI GĂSESC INSPIRAȚIA LIDERII INTENȚIONALI	121
ZECE INSTRUMENTE PENTRU INSPIRAȚIE	124
CELE ȘAPTE SCHIMBĂRI GENERATE DE INSPIRAȚIE LA LOCUL DE MUNCĂ	129
<b>CAPITOLUL 9</b> SAVANNAH BANANAS	133
SUPORTERII PE PRIMUL PLAN	134

POVESTEA	135
S-A NĂSCUT O STEA	136
DEOSEBIREA	137
CULTURA	138
MENȚINEREA CULTURII: TU DESPRE CE VORBEȘTI ÎN FIECARE ZI?	139
JUCĂTORII	141
EMOȚIA ÎN ACȚIUNE	143
ELIMINAREA EMOȚIILOR NEGATIVE	145
INSPIRAȚIA	145
LOVITURA FINALĂ	147
<b>CAPITOLUL 10</b> EMOȚIA ESTE IMPERATIVĂ	149
BINE AȚI VENIT ÎN ECONOMIA BAZATĂ PE EMOȚII	151
EMOȚII PESTE TOT	155
LIDERUL CARE ȚINE SEAMA DE EMOȚII ȘAISPREZECE LUCRURI PE CARE VOR SĂ LE SIMTĂ CLIENȚII	160
FERICIREA NU ESTE SINGURA EMOȚIE, DAR...	163
STRATEGII PENTRU LIDERUL EMOȚIONAL	164
MAI MULT DECÂT EXPERIENȚA CLIENTULUI	165
<b>CAPITOLUL 11</b> TEXAS ROADHOUSE	167
ÎNCEPUTUL	167
TXRH ÎN PREZENT	168
LIDERII INTENȚIONALI SE IMPLICĂ	169
TAYLOR NU SE MULȚUMEȘTE SĂ LE SPUNĂ PARTENERILOR „ACȚIONEAZĂ CA ȘI CUM TU AI FI PROPRIETARUL...”	171
CULTURA TXRH ÎN ȘASE CUVINTE	172
TRATEAZĂ-I CORECT	173
UN SCOP MAI ÎNALT	174
CUTURA ORGANIZAȚIEI PRESUPUNE CĂ TOȚI O ÎNȚELEG ȘI O ADOPTĂ	175
UNIȚI ÎN LEGENDĂ	177
INSPIRAȚIA	178
ALE CUI SUNT VALORILE ESENȚIALE?	179
CODUL PENTRU CULTURA TXRH	181
INSPIRAȚIA ÎNSEAMNĂ ȘI SĂ CELEBREZI CE NU S-A SCHIMBAT	181

CUM CREEZI RELAȚII LEGENDARE ȘI EMOȚII POZITIVE?	185
TXRH MONITORIZEAZĂ EMOȚIILE ORGANIZEAZĂ O PETRECERE!	186
<b>CAPITOLUL 12</b> ENVISIONING GREEN	189
FORȚA CLARITĂȚII	190
LUMINEAZĂ ZIUA CELORLALȚI	191
CE POȚI CÂȘTIGA DINTR-O RELAȚIE BUNĂ?	191
PLANTAREA SEMINȚELOR INSPIRAȚIEI	192
MENȚINEREA CULTURII	195
CULTIVAREA EMOȚIILOR ȘI NOI PUTEM	197
<b>CONCLUZIE:</b> AI GRIJĂ SĂ NU CAZI PE SCĂRI CELE TREI IMPERATIVE DUC ÎNTOTDEAUNA LA ÎMBUNĂTĂȚIRI	201
MODELE ALE REALITĂȚII	203
CE CONCLUZII SE DESPRIND DIN ACESTE STUDII DE CAZ?	204
Treizeci de lucruri pe care le fac <i>liderii</i> <i>intenționali</i> și pe care le poți face și tu	205
CELE ȘASE MARI ÎNTREBĂRI PENTRU UN <i>LIDER INTENȚIONAL</i>	206
Test pentru <i>echipa intențională</i>	209
CONSIDERAȚII FINALE	210
<i>CONDUCEREA INTENȚIONALĂ</i>	211
MULȚUMIRI	212
NOTE	213
DESPRE AUTOR	215
DESPRE EDITURĂ	221
FINAL	222

## CAPITOLUL 1

# O ÎNTREBARE LA CARE NU AM PUTUT RĂSPUNDE

*Care este* *acel unic atribut pe care îl au în comun toți marii lideri?*

De treizeci de ani mi se tot pune această întrebare și de treizeci de ani nu am găsit un răspuns satisfăcător. Aș fi putut inventa ceva, dar nu ar fi fost onest și valabil. În fond, capacitatea de a conduce este o combinație specială de însușiri unice, iar proporțiile acestor însușiri sunt la fel de variate ca diversitatea de lideri care există.

Când ne gândim la marii lideri, ne vin în minte câteva atribute generale: știu să inspire oamenii, știu să-și mențină concentrarea, au spirit de inovație, au o inteligență strălucită și uneori un strop de nebunie. Dar sunt unele dintre aceste atribute mai importante decât altele?

A avut Henry Ford mai mult spirit de inovare și mai puțină concentrare?

A avut Steve Jobs o inteligență strălucită, dar a știut mai puțin să inspire oamenii?

Dacă întrebi o sută de oameni, vei primi o sută de răspunsuri diferite. Această realitate conduce la două

concluzii posibile: (1) întrebarea în sine este inutilă, pentru că *nu există un singur atribut care să definească un mare lider sau* (2) identificarea unui atribut pe care îl au în comun toți marii lideri este dificilă.

De asemenea, întrebarea de mai sus pleacă de la presupunerea că atributele capacității de a conduce nu se schimbă, că ceea ce a făcut din Henry Ford un mare lider nu este atât de diferit de ceea ce a făcut din Steve Jobs un mare lider. După cum vom vedea, deși cred că există oarecare adevăr în universalitatea capacității de a conduce, rămân sceptic că un Ford reînviat, fără un ban în buzunar, ar putea repeta succesul său uimitor în secolul douăzeci și unu sau că un Steve Jobs călătorind prin timp ar fuma un trabuc în compania baronilor mafiei din secolul al nouăsprezecelea. Nu negăm niciuna dintre calitățile acestor lideri, dar *lucrurile s-au schimbat și continuă să se schimbe.*

Din toate aceste motive, am răspuns cu onestitate când mi s-a pus întrebarea de mai sus: *Nu cunosc acel „unic atribut” pe care îl au în comun toți marii lideri.* Cunosc lideri care au făcut ca la carte aproape totul, dar care au obținut rezultate mediocre. De asemenea, cunosc lideri care au făcut o mulțime de greșeli, dar au reușit să obțină rezultate uimitoare. Ca să merg și mai departe, adâncind confuzia, am cunoscut lideri care au avut succese uriașe, dar și eșecuri răsunătoare. Aceiași lideri, rezultate extrem de diferite.

Apoi, am avut o iluminare: *nimeni nu ajunge în vârful muntelui Everest din întâmplare.*

Caracteristica definitorie pe care o au toți liderii de succes este *intenționalitatea* (*intenționalitate = caracterul a ceea ce este intenționat, deliberat*). Cu alte cuvinte, un alpinist acționează substanțial și consecvent pentru a ajunge pe vârful cel mai înalt. În mod asemănător,

marii lideri acționează substanțial și consecvent pentru a-și realiza obiectivele. Liderii mediocri poate că au un obiectiv, dar acționează inconsistent în direcția realizării. Cât privește liderii slabi, aceștia nu au nici obiective, nici acțiuni substanțiale sau consecvente. Deosebirea între aceste trei categorii este spectaculoasă. O vreme am fost fericit cu descoperirea mea. Celelalte noțiuni și teorii ale mele au început să se învârtă în jurul acestei idei centrale, la fel cum planetele se învârt în jurul soarelui. Dar tot părea că lipsește ceva. Este nevoie doar de *intenționalitate* pentru a fi un lider de succes?

Se dovedește că nu. Este nevoie de mai mult.

La o conferință pentru companiile mici și mijlocii care a avut loc în 2016 la Phoenix și la care am participat alături de patru buni prieteni, am condus o sesiune concepută să-i ajute pe proprietarii de afaceri și pe liderii participanți să-și dezvolte afacerile. Oficial, grupul nostru era cunoscut sub numele *Cei cinci prieteni*. Toți eram autori de succes, vorbitori, consultanți de afaceri și da, eram foarte buni prieteni. A devenit clar că, în ciuda diversității afacerilor din acel grup, majoritatea se confruntau cu o anumită provocare și nu era ceva legat de *intenționalitate*. În cadrul acestui grup, *intenționalitatea* era indiscutabilă. Erau oameni cu multe realizări de înaltă valoare, dar tot aveau nevoie de ajutor – așa cum au nevoie mulți lideri – într-un anumit domeniu. Care credeți că este acel domeniu?

Vă voi dezvălui imediat, deoarece este un aspect esențial pentru ceea ce eu numesc *conducere intențională*. Se dovedește că *intenționalitatea* nu are nicio valoare fără acest aspect și am ajuns să cred că cele două sunt întrețesute inextricabil. După treizeci de ani de studiu și reflecție, acum pot răspunde la întrebarea privind ce anume au în comun toți marii lideri.

## PARAMETRII UNEI CONDUCERI REMARCABILE

Dar, înainte de a răspunde la întrebare, în primul rând trebuie să definim niște limite. Tipul de conducere despre care vorbesc se referă în general la organizații, dar în mod deosebit la cele orientate spre afaceri.

Sunt convins că răspunsul la întrebarea de mai sus se aplică oricărui tip de conducere, de la cea politică, la cea militară și la cea din marile industrii dar, ca să acopăr și aceste domenii, ar fi fost necesar să scriu o carte mai puțin concentrată. (Și, după cum vom vedea imediat, concentrarea nu este de neglijat când vine vorba de conducerea remarcabilă.) Liderii eficienți din orice domeniu și din orice timp au ceva să ne spună, iar eu „le voi fura” unele dintre idei și perspective și le voi folosi pentru a evidenția și susține afirmațiile din această carte. Ceea ce vă rog să rețineți este că, dincolo de sursele de inspirație, lecțiile mele sunt în mod intenționat gândite pentru cei care conduc organizații din lumea afacerilor.

În al doilea rând, vreau să evit unele anomalii. Unii se pot gândi la cei care au avut de câștigat pentru că au dat o lovitură norocoasă sau au obținut un succes în condiții în care era puțin probabil să îl obțină. Bravo lor! Nu vreau să le diminuez realizările, dar intenția mea este să mă concentrez asupra acelor lideri care au obținut un succes durabil și care poate fi repetat.

În al treilea rând, profitul realizat nu este singurul criteriu pentru aprecierea unui lider remarcabil. Este un criteriu important, cu siguranță, deoarece nicio afacere nu rezistă dacă nu obține profit. Dar, dacă am lua în calcul numai banii, am putea ajunge să ignorăm alte componente esențiale ale unei conduceri remarcabile. Fondatorul și directorul general al companiei

Uber, Travis Kalanick, a construit o afacere extrem de profitabilă care va rămâne în istorie ca una dintre cele care au produs perturbări majore. El a fost concediat pentru că a construit o cultură organizațională distructivă. Uber (și Kalanick) merită laude pentru multe lucruri, dar conducerea remarcabilă nu se află printre ele.

Apoi, să discutăm despre eșec. Eșecul nu echivalează neapărat cu o conducere proastă. De fapt, capacitatea de a conduce o companie pentru a depăși un eșec este marca unui mare lider. Și puțini lideri au numai succese de-a lungul carierei lor. Ca noi toți, și ei au parte de regrese și eșecuri. Dar, la final, rezultatul net este succesul.

Atunci când judecăm un lider, trebuie să evaluăm sursa și mărimea eșecului. Definițiile pe care le ofer în această carte privesc liderul și conducerea din mai multe unghiuri, dar fiecare contribuie la imaginea întregului. A construi o cultură remarcabilă în cadrul unei companii ale cărei produse nu se vând este ca și cum ai pierde o casă frumoasă pentru care ai obținut un contract pentru că nu achiți ratele la timp.

În final, mă voi concentra cât mai mult posibil pe realitatea zilelor noastre. După cum vom vedea, o componentă esențială a unei conduceri remarcabile este să lucrezi în lumea reală *așa cum este ea în prezent*. Conducerea nu se exercită într-un spațiu vid. Această afirmație este mai adevărată ca niciodată pe măsură ce evoluția continuă a tehnologiei și presiunea pe care aceasta o exercită asupra afacerilor moderne sunt mai profunde decât oricând în istorie. Asta nu înseamnă că marii lideri din trecut nu au nimic să ne spună, ci înseamnă că nu putem separa conducerea de lumea în care liderii trăiesc și muncesc.

În practică, asta înseamnă că voi evita să reiau prea cunoscutele povești despre Henry Ford sau Steve Jobs.

# ASCENSIUNEA PE EVEREST

Acum să ne întoarcem la muntele Everest și la intuițiile care mi-au aprins imaginația în timpul conferinței din Phoenix.

Atingerea celui mai înalt vârf de pe pământ este una dintre cele mai mari realizări ale umanității. Chiar dacă și unii alpiniști amatori reușesc să ajungă în vârf, ei nu pot face asta dacă nu sunt extrem de hotărâți, extrem de bine pregătiți și gata să depună eforturi susținute. Nu există altă cale de a reuși. Pentru a ajunge în vârful muntelui sunt necesare o concentrare mintală și o rezistență fizică ce sunt, pur și simplu, în afara limitelor majorității oamenilor. Poți încerca să faci asta dintr-un capriciu, dar îți riști viața dacă nu ești angajat 100% față de obiectivul tău (și chiar cei care sunt angajați 100% se întâmplă să moară).

Vreau să repet un lucru: nimeni nu ajunge pe vârful Everest din întâmplare.

În Phoenix, am ascultat provocările obișnuite cu care se confruntau clienții noștri pentru a determina ce componentă, în afară de *intenționalitate*, ar mai putea fi necesară unui mare lider. Multe dintre persoanele prezente în acea zi nu erau foarte sigure ce vor să facă. Unii alergau după mai mulți iepuri și nu primeau niciunul. Unii încercau o mulțime de lucruri diferite, nu doar în spiritul inovației, ci pentru că nu erau siguri ce vor să facă, ce ar trebui să facă și ce ar putea să facă. Și tocmai în această nesiguranță cred eu că se află răspunsul.

Primul lucru de care are nevoie cineva care vrea să urce pe Everest este *claritatea*.

Cu alte cuvinte, la întrebarea: *Ce vrei să faci?* răspunsul va fi: *Vreau să urc pe vârful Everest.* Simplu. Direct.

Precis. Este un obiectiv care nu necesită alte clarificări sau explicații. Este un obiectiv care are doar două rezultate posibile: fie ajungi pe acoperișul lumi, fie nu ajungi. Da, există multe detalii – sute sau chiar mii de motive reale sau închipuite care pot determina succesul și eșecul acestei aventuri. Dar, ca obiectiv, nu poți fi mai clar de atât: *Voi urca pe vârful Everest*. Oricine a realizat ceva măreț nu a făcut-o din întâmplare. Shakespeare nu a scris Hamlet din întâmplare, Michelangelo nu a realizat Capela Sixtină din întâmplare, iar Neal Armstrong nu a ajuns pe Lună din întâmplare. Fiecare dintre cei menționați mai sus au realizat ceva măreț pornind dintr-un singur punct: viziunea clară a obiectivului, a scopului. Toți știau cu precizie unde vor să ajungă. Unii câștigă la loterie, dar nimeni nu creează ceva măreț cumpărând la întâmplare un bilet.

Iar dacă măreția nu se creează din întâmplare, nici în lumea afacerilor nu apare accidental o conducere remarcabilă. Ori de câte ori am aplicat ideea clarității sutelor de clienți cu care am lucrat de-a lungul anilor pe aproape orice fel de piață imaginabilă, mi s-a confirmat iar și iar că deosebirea dintre mediocritate și excelență pleacă de la claritate. Liderii remarcabili știau unde vor să ajungă, iar cei mediocrii aveau doar o vagă idee. Mult prea mulți lideri nu aveau nicio idee unde vor să ajungă. Dacă ai un obiectiv clar, totul funcționează. Fără el, nimic nu funcționează.

Cum arată claritatea când vine vorba de un lider de afaceri? I-am pus exact această întrebare lui Jesse Cole, pe care îl vei cunoaște mult mai bine mai târziu. Iată ce mi-a spus el: „Numele companiei noastre este Fans First Entertainment. Misiunea noastră este «Supporterii pe primul plan. Distracție întotdeauna». *Noi credem că putem oferi cea mai bună experiență din lume supporterilor noștri*. Pentru asta vrem să fim

cunoscuți și pentru asta suntem gata să facem orice.”<sup>1</sup>

Simplu. Direct. Precis. Și, mai ales, clar.

Claritatea este punctul de pornire. Marii lideri de afaceri încep prin a înțelege clar unde vor să ajungă, ce vor să construiască, pe cine vor să deservească. Ei ți-ar putea explica în orice moment cum arată pentru ei succesul, care este versiunea lor pentru a sta în vârful lumii.

Tu poți face asta?

## CLARITATE

### DESPRE CE?

Hai să fim sinceri. Nu cumva claritatea este doar un cuvânt la modă pentru a explica cu ce se ocupă compania ta? Dacă compania ta produce mobilă, ce altceva mai trebuie să clarifici? Vrei să vinzi cât mai multă mobilă. Asta este claritate!

Și totuși, nu asta este claritatea. Ai putea la fel de bine să spui că vrei să câștigi cât mai mulți bani, iar tot restul nu te interesează. Dar un obiectiv definit doar în termeni de vânzări *nu* este un obiectiv. Da, *toți* intră în afaceri pentru a câștiga bani și tocmai de aici pleacă ceea ce poate face diferența. Nu știi cum ar fi definit Ingvar Kamprad, fondatorul IKEA, propriul Everest, dar sunt destul de sigur că nu ar fi fost doar despre a vinde mai multă mobilă.

De unde știi asta?

Deoarece, în timpul cât a condus IKEA, el nu a spus niciodată că vrea să devină cel mai mare furnizor de mobilă din lume și să devină astfel miliardar. Iată ce a spus el:

„Idea noastră este să-i servim pe toți, chiar și pe cei care au puțini bani.”

„Când faci afaceri având conștiința curată ești recompensat. Trebuie să găsim mai mult timp pentru viața personală și să respectăm mai mult mediul în care trăim.”

„Dacă există cu adevărat ceva ce se poate numi o bună conducere, atunci liderul trebuie să fie un exemplu bun. Eu trebuie să fiu un bun exemplu pentru toți angajații IKEA.”<sup>2</sup>

Acestea sunt cuvintele unui lider care știa că afacerea sa nu însemna doar să vândă multă mobilă. El avea o viziune despre ceea ce voia să fie compania sa, despre cum voia să-și deservească clienții și despre modul în care el, ca lider, trebuia să arate calea. Evident, sunt mai multe aspecte care au făcut din Kamprad un lider excepțional, dar totul începe cu claritatea viziunii pentru afacerea lui și pentru el însuși.

Ce poți face ca să dobândești și tu claritate? Mă bucur că ai întrebat. Poți începe cu câteva întrebări simple:

- Ce aspirăm să facem în organizația noastră?
- De ce vrem să facem ceea ce vrem să facem?
- Ce părere au oamenii noștri despre ceea ce vrem să facem?
- Ce simt clienții despre ceea ce facem noi?
- Cum ne ajută cultura noastră să ne accelerăm progresul și să reușim?
- În sfârșit, sunt toate aceste componente în armonie unele cu altele?

Dacă nu poți răspunde la aceste întrebări, atunci ești departe de claritate. După cum poți vedea, niciuna

dintre aceste întrebări nu se referă la vânzări. În plus, am motive foarte bune pentru care am ales întrebări care nu se concentrează doar pe ceea ce face organizația ta, dar și pe cine sunt clienții și cum arată cultura organizației. Pentru moment, caută să răspunzi cât de bine poți la aceste întrebări.

Apoi, vine timpul să privim în interiorul organizației. În fond, vorbim despre conducere, deci trebuie să vorbim despre ce fel de lider ești. Întreabă-te:

- De ce conduc?
- Ce fel de lider vreau să fiu?
- Cum voi proceda pentru a mă perfecționa permanent?
- Cum voi duce totul la bun sfârșit?

Fie că poți răspunde la toate aceste întrebări sau numai la unele dintre ele, vei observa imediat că răspunsurile tale combinate dau ceva mai mult decât acel „Vreau să urc pe vârful Everest”. Dar claritatea ar trebui să fie ceva simplu, nu-i așa? Și ar trebui să poți să distilezi totul într-o singură propoziție, care să exprime esențialul, nu-i așa? Da, în mod ideal, dar este un drum lung până la a înțelege scopul clarității ca instrument de ghidare pentru tine și pentru organizația ta spre atingerea măreției. Aceștia sunt doar primii pași și mai sunt multe de aflat.

Cel mai important este că îți pot garanta că răspunsurile pe care le dai la aceste întrebări *acum* nu vor semăna deloc cu cele pe care le vei da *după ce termini de citit această carte*. Nu-ți face griji. Este suficient să răspunzi la aceste întrebări onest și cât mai detaliat. Crede-mă, dacă faci asta, vei face mai mult decât au făcut vreodată majoritatea liderilor de afaceri.

# PRINCIPIILE INIȚIALE

Dar dacă răspunsurile tale se vor schimba, atunci de ce să mai faci acest exercițiu? Deoarece vreau să citești această carte având în minte unele principii inițiale – atât pentru tine, cât și pentru organizația ta. Când începem să clarificăm obiectivul, începem să simplificăm. Începem să ne distilăm dorințele, planurile și obiectivele – atât pentru propria persoană, cât și pentru organizație – spre a ajunge la lucrurile esențiale. Putem numi aceste lucruri esențiale principii inițiale. Ce vrem să facem și ce credem? Abilitatea de a defini aceste principii inițiale este, după cum a observat Aristotel încă de acum mii de ani, „baza de la care pornește cunoașterea unui lucru”<sup>3</sup>. În cazul nostru, acest „lucru” este afacerea ta.

Viața poate fi foarte complicată, iar conducerea unei afaceri se poate asemana, uneori, cu încercarea de a schimba cauciucul unei mașini aflate în plină mișcare. Însă când un lider are o viziune clară, când știe încotro se îndreaptă mașina, atunci poate începe să simplifice alegerile pe care le are de făcut. Dacă obiectivul tău este să urci pe Everest, atunci tot ce faci ori te apropie de obiectiv, ori te îndepărtează de el. Da, este mai ușor de spus decât de făcut, mai ales când ai de-a face cu o organizație a timpurilor moderne. Oare abordarea acestei piețe *ne va duce* mai aproape de obiectivul nostru? *Ar trebui* să ne modernizăm canalele de vânzări? Atât de multe întrebări, atât de puțină claritate!

Dar identificarea principiilor inițiale, care pot fi asemuite cu un drum verificat către vârful muntelui, ajută un mare lider să navigheze prin ceața și nesiguranța schimbărilor de direcție. Este foarte greu să schimbi

direcția după ce afli că ai luat-o pe un drum greșit, dar cel puțin *știi* că mergi în direcția greșită. Mulți lideri nu știu asta. Aspirațiile pe care le aveți pentru organizație sunt în concordanță cu realitatea situației voastre? Sunt acestea în acord sau sunt dezechilibrate? Acum nu căutăm niște răspunsuri finale dar, dacă putem stabili o bază de pornire, atunci ceea ce urmează te va ajuta mult mai eficient să ajungi cu adevărat la claritate.

## **INTENȚIONALITATE ȘI CLARITATE – O COMBINAȚIE PUTERNICĂ**

Prin urmare, avem acum trăsăturile definitorii ale unei conduceri excelente: claritate și *intenționalitate*. Claritatea îți spune încotro te îndrepti. Ești în tabăra de bază și te uiți spre vârful muntelui. Îți aduni echipa și le arăți oamenilor: „Acolo mergem”.

*Intenționalitatea* înseamnă să acționezi substanțial și consecvent pentru atingerea obiectivului stabilit. În cazul alpinistului, el trebuie să facă o serie de ascensiuni de aclimatizare pentru a-și pregăti organismul să reziste la altitudini mari, după care urmează ascensiunea propriu-zisă, în etape. *Tot* ce face echipa din momentul în care liderul îi arată vârful este orientat spre realizarea acestui obiectiv.

Claritatea și *intenționalitatea* sunt elementele de bază de care are nevoie un lider pentru a conduce organizația spre măreție. Totuși, realizez că acesta nu este încă un răspuns complet. Sunt aceștia doar niște termeni vagi, cu o legătură îndoielnică? Cum te pot ajuta ei? Nu prea mult, dar este un bun început.

# CONDUCEREA INTENȚIONALĂ – DEFINIȚIE

Care este pizza ta preferată? Pariez că nu este produsă de compania Domino. Dar știai că din 2008 până acum prețul acțiunilor companiei Domino a crescut cu 5000%?<sup>1</sup> Da, 5000%!

Cum este posibil ca o companie care produce o pizza mediocră să aibă atâta succes?

Răspunsul este: *conducerea intențională*.

Iată o scurtă istorie a companiei Domino, ca să-ți dai seama despre ce vorbesc. În anii 2000, această companie care a revoluționat modelul de livrare la domiciliu avea dificultăți. Compania recunoștea că produsul ei este de slabă calitate. De fapt, pe la sfârșitul deceniului, Domino a început să difuzeze reclame în care recunoștea deschis că pizza lor era destul de proastă sau cel puțin așa considerau clienții. Ei bine, și ce dacă? Punctul forte al companiei Domino era comoditatea livrării la domiciliu. Nimeni nu se așteaptă să primească cea mai bună pizza când face comandă să-i fie livrată la domiciliu.

Însă declinul calității a jucat cu siguranță un rol. În anii 2000, când un consumator voia să comande pizza

livrată la domiciliu, avea de unde să aleagă. Putea să comande la vreo pizzerie de lângă casă sau la o franciză a lanțului Papa John's. Ideea este că în anii 2000 compania Domino nu se mai remarcă prin nimic special. Foarte multe companii livrau pizza la domiciliu, ceea ce însemna că Domino trebuia să concureze în privința calității, iar aceasta nu era punctul său forte.

În timpul crizei financiare din anul 2008, acțiunile companiei Domino au atins un record de scădere, ajungând la 3 dolari bucata. Doi ani mai târziu, J. Patrick Doyle, care lucra pentru companie din 1997, a fost numit director general și lucrurile au început să se schimbe. Primul lucru care s-a întâmplat a fost revizuirea rețetei după care compania prepara pizza. Reclamele despre care am vorbit mai sus făceau parte din campania de informare privind noua rețetă pentru pizza, dar recunoașterea faptului că mai înainte pizza de la Domino era cam de proastă calitate s-a dovedit o adevărată lovitură de marketing.

Îmbunătățirea calității produsului nu a fost o soluție suficientă pentru că, pe piață, exista o avalanșă de concurenți! În plus, pentru costuri atât de mici, nu este posibil să îmbunătățești prea mult calitatea. Mai era nevoie și de altceva. Dar de ce anume?

După cum relatează un articol din *Forbes*, conducerea superioară de la Domino a fost convocată în 2012 la o întâlnire pentru a căuta rezolvări monumentalelor probleme cu care se confrunta compania. Acolo a apărut o revelație – sau poate este mai bine să spunem că, în sfârșit, a apărut un pic de claritate. Iar această claritate a apărut din încercarea de a răspunde la o întrebare simplă:

*Ce fel de companie suntem noi?*

Iată răspunsul lor: „Suntem o companie de comerț online care se întâmplă să vândă pizza”.<sup>2</sup> De ce a fost

această idee o adevărată revelație? Deoarece putem observa că pizza a fost împinsă în planul doi. Conducerea companiei Domino a înțeles că toți clienții săi știau că produsul lor nu este de cea mai bună calitate, dar, în același timp, nici nu se așteptau să fie de cea mai bună calitate. Clienții voiau confortul asigurat de livrarea la domiciliu, eficiență și un bun raport cost-eficiență. Exact ceea ce livrează comerțul online. Clienții nu comandă pizza Domino pentru a impresiona pe cineva; o comandă ca să le rămână mai mult timp pentru alte activități.

Rezultatul principal al acestei revelații a fost mutarea accentului pe tehnologie, mai precis pe aplicația companiei pentru comenzi online. În final, această aplicație s-a dovedit o tehnologie de pionierat pe care telefoanele inteligente o folosesc astăzi, de pildă, pentru plăți online. Compania a îmbunătățit substanțial experiența trăită de utilizatori – care puteau comanda o pizza proaspătă cu doar câteva click-uri – și astfel și-a spulberat concurența. Și când spun câteva click-uri este chiar așa. Dacă intri pe aplicația lor, „Your Easy Order”, poți primi o pizza la ușă după ce ai atins ecranul de mai puțin de cinci ori. Una dintre trăsăturile distinctive ale acestei aplicații este posibilitatea urmăririi comenzii, care oferă utilizatorilor informații despre stadiul în care se află comanda lor în orice moment: este în cuptor, a ieșit din cuptor, este pe drum pentru a fi livrată. Seamănă cu un sistem de urmărire a coletelor unei companii de expediții, dar încă și mai eficient. Nu este de mirare că unii concurenți, ca Pizza Hut, au copiat sistemul. Între timp, Domino și-a extins aplicația pentru recunoaștere vocală și comenzi prin Twitter.<sup>3</sup>

Ai prins ideea. În prezent, o acțiune a companiei Domino se vinde cu aproximativ 400\$ (397,83\$ în 20 aprilie 2021, conform <https://finance.yahoo.com>; n.