

LOREDANA PĂDUREAN
CHARLES FINE

CITITORUL DE SEMNE

Explorează.
Construiește.
Navighează.

Cum să conduci o organizație
prin **junglă**, pe **munte** și pe **ocean**



Traducere din engleză de
Loredana Pădurean și Tudor-Călin Zarojanu

Cuprins

Introducere	9
PARTEA ÎNTÂI <i>Nail It</i> (Explorează): Jungla	13
PARTEA A DOUA <i>Scale It</i> (Construiește): Muntele	79
PARTEA A TREIA <i>Sail It</i> (Navighează): Oceanul	125
Ghidul de teren	185
Mulțumiri	217
Bibliografie	219
Surse nepublicate și primare	227

Introducere

În ultimii cincisprezece ani, de când am început cercetarea pentru această carte, am stat de vorbă cu sute de antreprenori, manageri și directori de corporații, din industrii diferite, de pe cinci continente. Și, deși poveștile lor nu semănau între ele, câteva propoziții se repetau tot timpul.

„Nici nu știu de unde să pornesc”, ne-au spus zeci de fondatori.

„Tocmai când credeam că o să devină mai ușor, a devenit și mai greu”, ne-au spus mulți antreprenori.

„Dacă aș fi știut ce mă așteaptă, nu știu dacă m-aș mai întoarce pe același drum”, ne-a spus un CEO, privind înapoi la un deceniu de leadership.

Mesajul era clar: *ce m-a adus până aici nu mă va duce mai departe*. O companie se schimbă – și, exact când începi să crezi că i-ai învățat formula, se schimbă din nou.

În sutele de interviuri pe care le-am făcut, am înțeles că începutul unei afaceri e foarte diferit față de momentul când compania a ajuns la maturitate, și am definit trei etape:

NAIL IT (Explorează) – Ia cu tine cât mai puțin, dar alege bine ce iei.

Fiecare afacere nouă începe în jungla metaforică: intensă, intimidantă, deopotrivă plină de primejdii și de ocazii. Drumul e neclar și se tot schimbă. Vizibilitatea e scăzută. În junglă înaintezi pas cu pas, citind întruna semnele terenului, și trebuie să descoperi ce e real înainte să încerci să repeți ce e bine.

Și iată primejdia pe care mulți fondatori n-o văd: să te apuci de scalarea afacerii înainte ca aceasta să fi supraviețuit junglei. Iar pentru cei care supraviețuiesc junglei drumul nu devine mai ușor. Se schimbă.

SCALE IT (Construiește) – Ideile sunt răsplătite. Execuția e venerată.

Dacă jungla e despre a-ți găsi scopul și identitatea, muntele e despre scalare și creștere. Cărarea din fața ta e mai clară și, cu puțin noroc, vârful poate fi chiar la vedere. Dar cerințele sunt mai mari, poteca, mai abruptă, povara, mai grea. Ce te-a scos din junglă – viteza, improvizația, eroismul, munca pe brânci – nu te va ajuta să supraviețuiești pe munte. Întrebarea nu mai e *se poate?* E *se poate iar și iar* – cu o echipă mai mare, la volum mai mare, cu mai multă disciplină și cu așteptări mai mari pe umeri?

Și iată primejdia pe care mulți n-o văd: să urci muntele cu instincte de junglă, mult după ce traseul cere mai multă structură. Și, dacă supraviețuiești muntelui, traseul se schimbă încă o dată.

SAIL IT (Navighează) – Oricine poate ține cârma cât timp marea e liniștită.

Dacă muntele e despre creștere, oceanul e despre susținere. Organizația e mai matură, mai mare și mai puternică, dar are mai multă greutate și vremea creșterii de două cifre a trecut. Apa pare calmă – și exact așa te păcălește. Furtunile se adună încet. Curenții se mută pe tăcute. Riscul cel mai mare nu e scufundarea. E deriva. Întrebarea nu mai e *se poate?* sau *se poate extinde?* E *poate dura?* Poate compania să rămână sănătoasă, profitabilă, rezilientă și atentă în timp ce lumea se schimbă în jurul ei? Și iată primejdia pe care multe companii mature n-o

văd: confundă controlul cu sănătatea, disciplina cu înnoirea și navigarea lină cu progresul adevărat.

E important să înțelegem că aceste etape nu sunt definite nici de vârstă, nici de mărimea unei companii. O afacere mică poate fi matură – de exemplu o alimentară care e deschisă la colțul străzii de peste treizeci de ani, iar o companie veche poate intra din nou în junglă când încearcă ceva nou. Iar în aceeași organizație, o echipă poate explora, alta poate construi, iar alta poate naviga. Jungla, muntele și oceanul pot exista în același timp. Important este să recunoști ce fel de muncă ai de făcut.

Și în aceste etape o să întâlnești diferite tipologii de talent: Explorator (Nailer), Organizator (Organizer), Constructor (Scaler), Stabilizator (Stabilizer), Navigator (Sailer) – fiecare cu un rol esențial și o valoare importantă pentru organizații.

Am fi putut scrie despre toate acestea într-o carte tipică de business, dar multe dintre poveștile pe care le-am auzit în cercetarea noastră – povești fascinante despre decizii complicate, bani pierduți sau angajați dificili – au venit aproape toate cu aceeași rugămintă: *să nu spui nimănui că am fost eu*. Ne-am ținut promisiunile și am inventat o companie, ARIA, fondată de Tessa, prin vocea ei putând spune întâmplările adevărate și în care sperăm să te recunoști.

Tessa va deveni călăuza noastră prin jungla, muntele și oceanul inovației și ne va ajuta să citim semnele fiecărei etape din această aventură. Alături de narațiune, am scris un Ghid de teren, complementar, care prezintă partea teoretică, instrumentele, diagnosticele și câteva studii de caz.

Alături de Tessa, și noi doi, autorii cărții, am petrecut decenii la MIT Sloan și la Northeastern University învățând cum se construiesc companiile; am avut afacerile noastre; și, ca angajații nr. 1 și nr. 2, am construit de la zero o școală de

business în Kuala Lumpur. Am străbătut jungla, am urcat muntele și am navigat pe ocean – și am scris cartea pe care ne-am fi dorit să ne-o fi întins cineva la începutul potecii.

Și, dacă ești pregătit, aventura ne așteaptă!

Partea întâi

Nail It (Explorează):
Jungla

*Ia cu tine cât mai puțin posibil,
dar alege acel puțin cu mare grijă.*

- EARL SHAFFER

În jungla unui start-up, primele lucruri pe care le construiești sunt adesea și cele de care te vei despărți cel mai greu.

La început, aproape totul este o ipoteză. „Cred că asta este problema. Cred că acesta este clientul. Cred că va plăti. Cred că soluția mea va funcționa.” Și e normal să fie așa. Munca din junglă este să transformi, una câte una, aceste presupuneri în dovezi.

Numai că e greu să pornești la un drum nou acceptând ce încă nu știi, iar instinctul spune invers: pregătește-te pentru orice. Ai nevoie de o echipă, bani, tehnologie, proceduri, răspunsuri. Apoi construiește repede, ca să nu fii prins nepregătit. Însă, într-un teritoriu necunoscut, fiecare lucru cere ceva de la tine: bani, timp, loialitate. Uneori ajungi să aperi ceea ce ai construit înainte să afli dacă îți folosește.

În dimineața aceea de marți, Tessa se gândea la nevoile artistei ei, Nadia, nu la ale companiei pentru care lucra de trei ani, Vantage Artists.

Și, după patru minute, se gândea la demisie.

Patru minute

Ședința era în sala Sycamore, pentru că la Vantage sălile de ședințe aveau nume, nu numere – unul dintre acele detalii mărunte prin care companiile foarte mari își spuneau că sunt importante. Vantage avea sedii în cele două capitale ale industriei, artiști pe patru continente și un logo care deschidea automat ușile oricărei agenții sau săli de spectacol.

Pe Nadia o descoperise cu trei ani înainte, în primul ei an la Vantage, cântând la o nuntă în ploaie, iar la sfârșitul petrecerii îi lăsase un număr de telefon și o promisiune: fii prima mea artistă și mă voi lupta pentru tine în fiecare zi!

În următorii trei ani, Tessa și Nadia au învățat împreună diferența dintre o promisiune și un trend. An după an, sălile se măreau, publicul revenea, iar agenții din industrie, care la început răspundeau la apelurile Tessei pentru că suna de la Vantage, începuseră să întrebe direct de Nadia.

Peste unsprezece săptămâni începea turneul în care Nadia avea să fie, pentru prima dată, cap de afiș, și tocmai despre asta ar fi trebuit să se discute în Sycamore. Cel puțin la asta se aștepta Tessa.

Dar șeful departamentului de turnee anunțase, entuziasmat, o nouă oportunitate pentru unul dintre starurile globale ale companiei: concerte noi pe stadioane. Cererea era enormă, datele trebuiau confirmate imediat, echipele, extinse, bugetele, reorganizate. Și, în toată graba asta, nimeni nu și-a adus aminte să-i spună că turneul Nadiei se anula.

Doar că banii lui urmau să fie folosiți în altă parte. Cel puțin pentru moment.

— Nadia este un proiect în dezvoltare, a spus el. Acum nu merită! Mai poate aștepta.

— Nu.

— Nu?

— Nu mai poate aștepta. E o persoană care merită și căreia i-am făcut promisiuni. Și, nu, nu mai poate aștepta. De trei ani lucrăm împreună, avem deja totul pregătit, am angajat echipa pentru turneu.

El a răspuns ceva despre priorități.

Mai târziu avea să-și amintească propria surprindere la zgomotul scaunului, când s-a ridicat și a ieșit pe ușă mușcându-și buzele. Nu-și plănuise nici reacția, nici replica. Și, categoric, nici demisia.

Până vineri plecase din capitală și avea deja un birou într-o singură încăpere deasupra unei florării, cu o masă de lucru făcută dintr-o ușă pusă pe două capre – înapoi în orașul în care copilărise, un oraș pe care industria ei îl ignora sau, în cel mai bun caz, survola între cele două capitale. Pe lista ei de clienți era un singur nume – Nadia, care nu-i datora corporației nimic, dar Tessei, totul. Avea economii cam pentru șapte luni dacă nu mergea nimic prost, iar prin podea urca mirosul florăriei. Mai ales crinii: dulce, greu, imposibil de ignorat. Dimineața îl simțea înainte să-și scoată haina. Seara, mirosul rămânea în cameră mult după ce florăria se închidea. Avea să-i amintească, pentru tot restul vieții, de frică.

„Toată lumea mi-a spus că e o sinucidere profesională”, a povestit Tessa mai târziu. „Le-am spus: foarte bine. Măcar o să fie înmormântarea mea și muzica o să fie bună.”

Toți, în afară de Henry, care încă credea că artiștii în dezvoltare sunt viitorul, nu o pierdere financiară. O angajase pe Tessa pe baza unei intuiții și se luptase pentru cauzele și artiștii ei în ședințele de consiliu, de multe ori împotriva propriilor interese.

Henry își petrecuse întreaga viață profesională în corporații, cea mai mare parte la Vantage, unde începuse de jos, într-un birou administrativ de impresariat, și urcase încet până la rangul de vicepreședinte senior.

Nu că iubea birocrația. De fapt, îl scotea din sărite, dar vedea clar avantajele unei corporații care avea capital serios, săli de concert, un logo recunoscut pe patru continente – iar orice viitor profesional care merita construit în industria asta avea să se construiască mai repede cu ele decât împotriva lor. Și, deși avusese de multe ori păreri contrare și dispute aprinse cu colegii din conducere, nu plecase niciodată.

În ultimii patru ani construise Nodul regional – un sistem prin care artiștii de calibru mediu puteau face turnee în orașele de provincie fără să piardă bani. La început, șefii de la turnee îl considerau sub nivelul lor; acum rula prin el patru sute de artiști pe an. Henry povestea des de câte ori a schimbat propunerea sau a redus costurile. A găsit colegi în interiorul companiei care aveau și ei ceva de câștigat dacă proiectul funcționa. A revenit în sedințe până când cei care îl respingeau ajunseseră să-i cunoască prezentarea înainte să deschidă dosarul. Și, când filiala de nord a fost amenințată cu închiderea, a demonstrat cu cifre concrete că evaluarea fusese greșită, nu modelul de business. Avea un dosar cu propuneri respinse și îi plăcea să spună că, într-o companie de mărimea asta, dreptatea e doar avansul; restul se plătește în ani. Anii aceia fuseseră grei, dar rangul de vicepreședinte senior venea și cu avantaje.

Tessa auzise poveștile de nenumărate ori, ba chiar se certaseră pe seama asta, de obicei joia, la cantină, cu mâncarea răcindu-se între ei.

„Afacerea asta e ca o navă uriașă: lentă”, i-a spus el o dată, „dar când se pune în sfârșit în mișcare, se mișcă pe patru continente. Arată-mi un start-up care poate asta.”

Tessa susținea că Vantage va alege întotdeauna mai întâi ceea ce știe deja că merge și că artiștii în dezvoltare vor fi ultimii pe listă, după vedetele consacrate.

Dar Henry era convins că, dacă vrei bani din buget, te lupți pentru buget! Atât cât trebuie.

— Nu scufunzi nava pentru că nu-ți place unde se îndreaptă!

— Nu, dar pot sări din ea!

Niciunul dintre ei n-a câștigat vreodată. Disputa era, de fapt, prietenia și, probabil, unul dintre motivele pentru care se plăceau.

În marșea în care Tessa și-a dat demisia, Henry a aflat primul. Imediat după, tot etajul.

A găsit-o pe casa scării cu o cutie în brațe: câteva dosare, fotografii, ecusoane de festival, un carnet gros, mărunțișurile pe care le strângi fără să te gândești că într-o zi va trebui să le cari. Mai toate aveau legătură cu Nadia.

Henry s-a uitat întâi la ea, apoi la cutie.

— Patru minute?

— Patru.

— Jumătate de etaj spune cinci.

— Jumătate de etaj minte.

Aproape că a zâmbit, dar s-a corectat imediat.

— A spus că Nadia poate să aștepte.

— Am auzit.

— A numit-o proiect în dezvoltare.

Henry a dat încet din cap.

— Aici greșește.

Tessa și-a potrivit mai bine cutia în brațe.

— Atunci am terminat.

— Nu chiar.

— Henry.

— Dă-mi cutia.

— Pot s-o duc.

I-a luat-o oricum și a pus-o pe treapta dintre ei.

Pentru câteva secunde, niciunul n-a spus nimic. Deasupra lor s-a deschis o ușă, apoi s-a închis. Cineva a coborât două etaje mai jos fără să-i privească.

Henry și-a pus mâinile în buzunare.

— Ai dreptate în privința Nadiei.

— Mulțumesc.

— Nu ți-am spus că ai dreptate să pleci.

— N-am nevoie.

— Știu.

Asta a enervat-o mai mult decât dacă ar fi încercat s-o oprească.

— O decizie proastă nu înseamnă că trebuie să dai cu piciorul la tot ce ai construit aici.

— Care e alternativa? Să rămân și să am dreptate în ședințe, dar să-mi pierd artiștii?

— Să rămâi și să construiești de aici, din interior, unde avem totul. Avem artiști pe patru continente, Tessa. Acum unde mergi? Cu ce plătești chiria, angajații, artiștii? Cum ai de gând să construiești ceva din nimic?

— Acasă.

— Și ce faci acolo?

— Îmi deschid agenție.

De data asta chiar a tăcut, trei secunde.

— Cu ce bani?

— Cu ai mei.

— Cât timp?

— Șapte luni.

— Dacă totul merge bine.

— Dacă nimic nu merge foarte prost.

Henry a expirat pe nas.

— Angajați?

— Nu încă.

— Birou?

— Găsesc eu. Știu o cameră liberă deasupra unei florării.

Henry a închis ochii o clipă și, fără să vrea, Tessa a râs, iar tensiunea s-a spart cât să poată respira amândoi.

— Ascultă-mă. M-ai văzut cum am construit Nodul. Patru ani. Patruzeci de rapoarte. Patru sute de artiști pe an fac acum turnee prin sistemul ăla – artiști exact ca Nadia. Nava asta poate fi ghidată, Tessa. E lentă și e proastă cu tot ce n-a mai văzut. Dar poate fi ghidată, iar când virează în sfârșit, virează cu mai multă greutate în spate decât vei reuși tu vreodată să aduni singură.

— Știu cifrele, Henry. Nodul este unul dintre cele mai bune lucruri pe care le-a făcut Vantage.

— Atunci știi și ce încerc să-ți spun.

Știa.

— Tu te lupți pentru bugete, Henry, și câștigi mai multe decât oricine din clădirea asta. Nu vreau ca viitorul ei să fie un buget. Nadia are turneu peste unsprezece săptămâni și l-au anulat în patru minute!

— Și crezi că afară n-o să lupți pentru bani?

— Ba da.

— Atunci care e diferența?

Tessa a ridicat cutia de pe treaptă, fără să aibă o replică pregătită, și, pentru a doua oară în ziua aceea scurtă, s-a surprins pe sine:

— Că măcar o să știu pentru ce lupt.

— O să fie mult mai greu decât crezi.

— Știu.

— Nu cred că știi.

— Probabil că nu.

A zâmbit, dar n-a mai insistat – o calitate pe care o admirase mereu la el: știa când să se oprească dintr-o discuție. Iar ea